

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Osaajayhteisöt tuotanto-organisaatiossa

Case: Sampo-Rosenlew Oy

Yrityksen johtaminen
Pro gradu –tutkielma
Tammikuu 2013
Ohjaaja: Arja Ropo

Ilkka Helavirta

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto,

Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen

Tekijä:

Ilkka Helavirta

Tutkielman nimi:

Osaajayhteisöt tuotanto-organisaatiossa

Pro gradu –tutkielma:

89 sivua, 2 liitesivua

Aika:

Tammikuu 2013

Avainsanat:

Osaajayhteisöt, community of practice, situated learning, ,
aineeton pääoma, tuotanto-organisaatio, oppiva
organisaatio, teorialähtöinen sisällönanalyysi

Tämä tutkimus käsittelee osaajayhteisöjä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida osaajayhteisöjen muotoutumiseen ja olemassaoloon liittyviä seikkoja. Tavoitteen saavuttamiseksi selvitetään, millä tavoin osaajayhteisöjä on kuvattu aikaisemmissa tutkimuksissa. Lisäksi aikaisemmista tutkimuksista on rakennettu osaajayhteisöjen muotoutumisen ja olemassaolon esteiden ja edellytysten viitekehys. Tutkimuskysymys on: Millaisia osaajayhteisöjä on tunnistettavissa suomalaisen kokoonpanoteollisuusyrityksen tuotanto-organisaatiossa? Tähän kysymykseen vastaamista varten on asetettu kaksi alakysymystä, jotka ovat:

1. Miten osaajayhteisöjä kuvataan aikaisemmissa tutkimuksissa?
2. Millaisia edellytyksiä ja esteitä on osaajayhteisöjen syntymiselle ja kehittymiselle?

Varsinaisen tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tutkittiin kohdeorganisaation, Sampo-Rosenlew Oy:n tuotanto-organisaation, sisällä toimivia osaajayhteisöjä sekä potentiaalisia osaajayhteisöjä. Kohdeorganisaatiossa, Sampo-Rosenlew Oy:ssä, tunnettiin tarvetta päästä hyödyntämään henkilöstön aineetonta pääomaa entistä tehokkaammin. Tutkimuksen edetessä osaajayhteisöjä koskeva teoria valikoitui kiinnostavaksi ja hyödylliseksi sekä tutkijalle että kohdeorganisaatiolle.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin. Kerätty aineisto litteroitiin ja lopulta analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti.

Tämän tutkimuksen puitteissa saatiin ymmärrystä siitä miten olennaisia tekijöitä koordinoiva toiminta ja aktiivisten jäsenten läsnäolo osaajayhteisöissä on osaajayhteisöjen syntymisen ja kehittymisen kannalta. Erityisen kiinnostava jatkotutkimuksen kohde tämän tutkimuksen tuloksiin liittyen on horisontaalisen kommunikoinnin rooli osaajayhteisöjen syntymisen ja kehittymisen kannalta.

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ.....	1
Sisällysluettelo	2
Kuvaluettelo	4
Taulukkoluettelo.....	4
1 Johdanto	6
1.1 Tutkimusaihe	6
1.2 Tutkimuskysymykset.....	8
1.3 Oletukset ja rajaukset.....	8
1.4 Tutkimuksen toteutus	9
2 Osaajayhteisön ja aineettoman pääoman johtaminen	11
2.1 Osaajayhteisön määrittely.....	11
2.2 Osaajayhteisön rakenteelliset elementit.....	16
2.2.1 Konteksti	17
2.2.2 Yhteisö	19
2.2.3 Käytännöt	21
2.3 Osaajayhteisön toimijat	24
2.3.1 Koordinaattori	25
2.3.2 Ydinryhmä.....	25
2.3.3 Aktiivinen ryhmä ja seuraajat	26
2.4 Osaajayhteisöjen tyypittelyjä.....	27
2.5 Osaajayhteisöjen hyödyt ja puutteet	28
2.6 Osaajayhteisön edellytykset ja esteet	30
2.6.1 Yksilöihin liittyvät edellytykset ja esteet	31
2.6.2 Johtamiseen liittyvät edellytykset ja esteet	32
2.6.3 Kulttuuriset edellytykset ja esteet	33
3 Tutkimusmenetelmät.....	36
3.1 Aineiston hankinta.....	36
3.2 Aineiston analyysi	37
3.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	38
4 Osaajayhteisöt Sampo-Rosenlewillä.....	40
4.1 Sampo-Rosenlew lyhyesti	40
4.2 Seitsemän potentiaalista tai aktiivista osaajayhteisöä	43
4.2.1 Pörssi-istunto.....	43
4.2.2 Osapuutepalaveri.....	44
4.2.3 Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus.....	49
4.2.4 Hitsauksen ohjeistukset.....	51
4.2.5 Tiistaipalaveri.....	52
4.2.6 COMIA-linjan virhekokoukset	53
4.2.7 COMIA:n laatutiimi	54

4.3	Osaajayhteisöjen tyypittely.....	55
4.4	Osaajayhteisöjen toimijoiden merkitys	57
4.5	Osaajayhteisöjen edellytyksiä.....	59
4.5.1	Yksilöillä halua yhteistyöhön.....	59
4.5.2	Koordinointi ja kannustus ovat elintärkeitä osaajayhteisölle.....	62
4.5.3	Yhteisöllisyys luo edellytyksiä.....	63
4.6	Osaajayhteisöjen esteitä.....	67
4.6.1	Yksilöillä pelkoja ja epätietoisuutta	67
4.6.2	Johtajuuden puute luo epätietoisuutta	70
4.6.3	Huhuja ja epävarmuutta	73
4.6.4	Edellytysten ja esteiden esiintyminen osaajayhteisöissä.....	77
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	78
5.1	Yhteenveto.....	78
5.2	Käytännön suositukset.....	80
5.3	Johtopäätökset	83
	Lähteet.....	85
	Elektroniset lähteet.....	89
	Liitteet	90

Kuvaluettelo

Kuva 1 Kaksoispunottu oppiva organisaatio (Wenger, 2002).....	13
Kuva 2 Osaajayhteisön elementit (Wenger, 1998, Akkerman ym., 2008).....	17
Kuva 3 Osaajayhteisöjen rakenne (Pohjola & Puusa, 2011).....	24
Kuva 4 Oy W Rosenlew Ab valmisti Keski-Porin kirkon valurautatornin	40
Kuva 5 Sampo-Rosenlew 3065L -leikkuupuimuri.....	40
Kuva 6 Sampo-Rosenlewin liikevaihto tuoteryhmittäin vuonna 2011.....	42

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Osaajayhteisön rakenteelliset elementit ja toiminnan ulottuvuudet (Wenger, 1998; Akkerman ym., 2008).....	23
Taulukko 2 Osaajayhteisötyyppejä	28
Taulukko 3 Osaajayhteisöjen syntymisen ja kehittymisen edellytykset ja esteet: yhteenveto kirjallisuudesta	35
Taulukko 4 Sampo-Rosenlewin osaajayhteisöt tyypiteltynä Wengerin (2002) mukaan.....	56
Taulukko 5 Osaajayhteisöjen edellytykset ja esteet Sampo-Rosenlewillä.....	76

”Jakaakseen pääomaa se täytyy yleensä ensin pilkkoa osiin. Tieto on yksiä niitä harvoja pääoman lajeja, joka moninkertaistuu kun sitä jaetaan.”

–Vanha Intialainen sananlasku

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaihe

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on osaajayhteisöt (engl. Communities of practice). Alkuperäinen termi on käännetty suomeksi myös muun muassa käytäntöyhteisöksi, toimijayhteisöksi ja ammatilliseksi käytäntöyhteisöksi. Olen valinnut tähän tutkielmaan osaajayhteisönäkökulman, sillä se viittaa siihen miten osaajista koostuvissa yhteisöissä aineeton pääomaa siirtyy ja osaaminen kehittyy. Osaajayhteisöjä tarkastellaan tapausyrityksen, Sampo-Rosenlew Oy:n, kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on empiirisen tutkimuksen kautta kuvata ja analysoida osaajayhteisöjen muotoutumiseen ja onnistumiseen liittyviä seikkoja. Aihe on tärkeä tutkimusaiheena sen vuoksi, että viimeisinä vuosikymmeninä aineettoman pääoman arvo on noussut entistä relevantimmaksi organisaatioiden kannalta. Nähdään, että paras kilpailuedun potentiaali löytyy oman henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja tietotaidosta. Aineeton pääoma on ainutlaatuista, ja se nähdään hankalana kopioida. (Magalhaes, 2000) Fyysisen tuotannon siirtyessä yhä enemmän halvemman työvoiman maihin, jää kehittyneisiin maihin suhteessa enemmän tietotyötä. Muun muassa tämän ilmiön johdosta aineettoman pääoman johtamisen teoriasuuntaus on noussut yhä enemmän teoreettiseen keskusteluun mukaan. Tietoa ja taitoa löytyy yksilöistä, jotka ovat hajautuneena ympäri organisaatiota. Jotta organisaatio kykenee hyödyntämään aineetonta pääomaansa, organisaation on kyettävä integroimaan sitä.

Osaajayhteisöjä koskeva tieteellinen keskustelu on noussut entistä relevantimmaksi tietotyön lisääntymisen myötä. Taustalla on toivo siitä, että kyseisen teoriasuuntauksen avulla kyettäisiin paremmin ymmärtämään tietotyön sisällön dynamiikkaa ja vaatimuksia. (Brown & Duguid, 1991) Teorian taustalla on ajatus, että yrityksen kestävä kilpailukyky nojaa sen kykyyn jatkuvasti luoda, jakaa ja hyödyntää yrityksen sisältä löytyvää tietotaitoa. (Awazu, 2004, Schenkel & Teigland, 2008.) Tiedon luonnin, jakamisen ja hyödyntämisen avulla pyritään parantamaan yrityksen sisäistä tehokkuutta ja innovointia. (Lesser & Everest, 2001, kts. Loyarte & Rivera, 2007) Tietotaitoa tarvitaan käytännössä kaikessa työssä ja sitä ilmenee muun muassa työn rutiineissa, ammattikielessä ja työohjeissa. Tietotaitoa karttuu työntekijälle oppimisen kautta, ja yhä enemmän oppimista pidetään dynaamisena ja erityisesti sosiaalisena prosessina. Osaajayhteisöt luovatkin juuri ne puitteet mitä oppimisen sosiaaliseen prosessiin

tarvitaan, ja osajayhteisöjä pidetään keskeisinä yrityksen menestyksen kannalta nykypäivän tietotaloudessa. (Akkerman, Petter & de Laat, 2008, Schenkel & Teigland, 2008)

Tämän vuoksi voidaan katsoa, että osajayhteisöt ovat tutkimuskohteena hyvin ajankohtainen ja merkittävä aihe. Lisäksi minua on henkilökohtaisesti kiinnostanut tämä kyseinen teoriasuuntaus kauppakorkeakoulun ensimmäisistä kursseista lähtien. Aineettoman pääoman arvo aineettomana ja näkymättömänä ilmiönä kiehtoo minua. Tutkimuksen avulla pyrin syventämään osaamistani kyseisellä osa-alueella ja löytämään konkreettisia tapoja kehittää usein abstraktiksi koettua teoriasuuntausta. Pro gradu –tutkielman puitteissa tapahtuva kirjallisuuteen syveneminen yhdessä kohdeyrityksen tarpeiden kanssa ohjasivat muun muassa Etienne Wengerin tuottamaan kirjallisuuteen ja teoriaan. Wengerin osajayhteisöteorian mukaan organisatorista oppimista on mahdollista saavuttaa luomalla selkeät puitteet oppimiselle. (engl. Situated learning approach: Magalhaes, 2000) Osajayhteisöjen konsepti vangitsi mielenkiintoni ja konseptin tutkimista varten oli sopiva ja yhteistyöhaluinen kohdeorganisaatio saatavilla.

Kohdeorganisaatiossa oli halua päästä hyödyntämään tehokkaammin henkilöstön ideoita, hiljaista osaamista ja tietoa. Sampo-Rosenlewillä oli aiemmin ollut perinteinen aloitejärjestelmä ja yrityksessä suunniteltiin alun perin sen käyttöönottoa uudelleen. Lopulta kuitenkin päädyttiin hyödyntämään aineetonta pääomaa osajayhteisöjä kehittämällä. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on auttaa kohdeorganisaatiota kultivoimaan osajayhteisöjään. Tapausyrityksen kehitysprojektin ja tämän tutkimuksen edetessä ilmeni, että osajayhteisöteoria kykenee tapausyrityksen kontekstissa tarjoamaan keinon aineettoman pääoman johtamiselle ja hyödyntämiselle.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida osaajayhteisöjen syntymiseen ja kehittymiseen liittyviä tekijöitä.

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään pääsemään löytämällä vastaus tutkimuskysymykseen:

Millaisia osaajayhteisöjä on tunnistettavissa suomalaisen
kokoonpanoteollisuusyrityksen tuotanto-organisaatiossa?

Tähän kysymykseen vastaamista varten on asetettu kaksi alakysymystä, jotka ovat:

1. Miten osaajayhteisöjä kuvataan aikaisemmissa tutkimuksissa?
2. Millaisia edellytyksiä ja esteitä on osaajayhteisöjen syntymiselle ja kehittymiselle?

Ensimmäiseen alakysymykseen pyrin löytämään vastauksen tutkimuksen teoriaosuudessa. Toiseen alakysymykseen esitän vastauksen empiriaosuudessa, pohjautuen sekä edeltävään tutkimukseen, että tämän tutkimuksen empiriaan. Tämän tutkimuksen vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen löytyy johtopäätöskappaleesta. Tutkimuksessa osaajayhteisöjen muodostumisen ja olemassaolon edellytyksillä ja esteillä tarkoitetaan sellaisia yksilöiden, johtamisen ja kulttuurin tekijöitä, jotka vaikuttavat osaajayhteisön syntyyn, toimivuuteen ja menestykseen.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Osaajayhteisöt ovat määritelmällisesti epävirallisia ja hierarkkisia rajoja ylittäviä ihmisyyhteisöjä. Näin ollen tutkimus keskittyy enemmän ihmisten välisiin suhteisiin, kommunikointiin ja kulttuurillisiin seikkoihin. Tämä näkyy jo aineiston keruumenetelmän

valinnassa. Haastatteluista koostuva aineisto on luonteeltaan rekonstruoitua tietoa, toisin sanoen aineisto koostuu haastateltavien näkemyksistä todellisuudesta, heidän ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista eikä välttämättä kuvaa todellisuutta objektiivisena. (Hirsjärvi & Hurme, 2000) Tarkastelun kohteena ovat osaajayhteisöt ja niiden olemassaolon edellytykset ja esteet, joten organisaatorakenteen ja organisaation prosessien tutkiminen jäävät vähemmälle. Teorian mukaan osaajayhteisöt muodostavat virallisesta hierarkiasta erillään olevan kokonaisuuden. Tässä tutkimuksessa tutkittiin haastatteluaineistossa esiintyviä potentiaalisten ja aktiivisten yhteisöjen toimia. Yhteisöjen piirteiden kautta määrittyi, ovatko aineiston yhteisöt aineettoman pääoman siirtymistä edistäviä osaajayhteisöjä.

Osaajayhteisöteoria kuuluu laajempaan, aineettoman pääoman johtamisen teoriasuuntaukseen. Perimmäinen tavoite osaajayhteisöjen käyttämisen takana on organisaation aineettoman pääoman integrointi ja hyödyntäminen. Samansuuntaiseen tavoitteeseen pyritään tietoverkostoin (engl. knowledge networks). Osaajayhteisöjen ja tietoverkoston kesken löytyykin melko paljon yhteisiä piirteitä, ja tästä syystä teoriaosuudessa on otettu vertailevaan tarkasteluun tietoverkostoja koskevaa teoriaa ja tutkimusta. Tässä tutkimuksessa osaajayhteisöteoria on keskiössä, sillä tietoverkostoteoriaan tutustuessi kävi toistuvasti ilmi, että tietoverkostotutkimuksessa ehdotetaan luonteeltaan pysyviä eli stabiileja yhteisöjä jäsenten välisen luottamuksen synnyttämiseksi. Juuri tämänkaltaisia stabiileja yhteisöjä luodaan osaajayhteisöteoriassakin. Lisäksi Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005) huomauttavat, että rinnakkaisissa teorioissa voi olla paljon yhteisiä piirteitä, mutta ne on alun perin muodostettu eri lähtökohdista ja oletuksista. Tutkimuksen teoreettinen osuus painottuu selkeästi osaajayhteisöjä koskevaan teoriaan selkeyden, seurattavuuden ja ymmärrettävyyden parantamiseksi.

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aihepiiri alkoi hahmottua syksyllä 2011. Jo aiempina vuosina minua oli kiinnostanut aineettoman pääoman johtamisen teoriasuuntaus. Tämä kiinnostuksen kohde loi pohjan tarkemman aihepiirin löytämiselle. Jo tutkimuksen alkuvaiheissa löytyi kohdeorganisaatio tutkimusta varten. Kyseisessä organisaatiossa tunnistettiin tarve hyödyntää aineetonta pääomaa. Organisaatiossa koettiin, että olemassa olevaa tietotaitoa ja osaamista tulee saada entistä paremmin käyttöön. Aineistosta kävi ilmi, että organisaatiossa oli ollut

aloitejärjestelmä, jota erillinen toimikunta aikoinaan hallinnoi. Tämä aloitejärjestelmä hiipui samoihin aikoihin kuin omistuspohjassa tapahtui muutoksia 1990 –luvun alkupuolella. Aloitejärjestelmä haluttiin ottaa uudelleen käyttöön, jotta aineetonta pääomaa voitaisiin hyödyntää paremmin. Tammikuun (2012) alussa tutkimuksen kohdeorganisaatioksi varmistui pääkonttoriaan Porissa pitävä Sampo-Rosenlew Oy.

Helmi- ja maaliskuun talvisina kuukausina syvennyin aineettoman pääoman ja innovoinnin johtamisen teoriasuuntauksiin lukemalla aihepiirin teoriaa ja aikaisempaa tutkimusta. Samalla varsinainen kirjoittaminen alkoi teoreettista viitekehystä silmällä pitäen. Vaihetta voidaan kuvata osuvasti sanoilla hallitsematon kaaos. Teoriaa asian tiimoilta löytyi jatkuvasti useista eri näkökulmista kirjoitettuna.

Maaliskuun alussa kävin kohdeorganisaatiossa keskustelemassa organisaation tilanteesta yleisesti ja kartuttamassa kuvaa organisaation tarpeista. Lisäksi esittelin sen hetkisiä löydöksiä teoriasta. Kohdeorganisaatio ilmoitti tarpeen kehittää erityisesti tuotanto-organisaation aloitetoimintaa työturvallisuuden, tuotannon ja sisäisen kommunikoinnin kehittämiseksi. Erityistä innostusta saivat aikaan teoriat koskien osaajayhteisöjä. Organisaatiossa tiedostettiin, että perinteiset aloitejärjestelmät vaativat henkilöresursseja niiden ylläpitämiseksi ja seuraamiseksi. Osaajayhteisöt tarjosivat vaihtoehdon perinteiselle rakenteelle. Osaajayhteisöt ovat itseohjautuvampia ja näin ollen vaativat vähemmän hallinnointiresursseja. Lisäksi nähtiin, että osaajayhteisöjen kautta on mahdollista parantaa yrityksen sisäistä viestintää.

Huhtikuun aikana teoriaan syveneminen jatkui, ja samoin teoreettisen viitekehyksen kehittäminen jatkui. Tutkimuksen teoreettinen osuus esitellään luvussa kaksi. Huhtikuussa aloitin puolistrukturoitujen haastattelujen tekemisen kohdeorganisaatiossa. Tein haastattelut (11 kappaletta) huhti- ja toukokuun aikana. Tämän jälkeen litteroin haastattelut kokonaisuudessaan sanatarkasti. Litteroitua aineistoa syntyi lopulta 99 sivua.

Touko- ja kesäkuun aikana tein litteroidun aineiston analysoinnin. Analyysiä syvennettiin elo- ja syyskuun aikana. Koodasin aineiston teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja kategorisoin koodatun aineiston teorialähtöisen sisällönanalyysin tapaan. Tutkimusmetodologiaa on käsitelty tarkemmin kolmannessa luvussa. Tutkimuksen empiirisiä löydöksiä on esitetty neljännessä luvussa ja johtopäätökset sekä yhteenveto viidennessä luvussa.

2 Osaajayhteisön ja aineettoman pääoman johtaminen

2.1 Osaajayhteisön määrittely

Osaajayhteisöt käsitteenä viittaavat ihmisryhmiin, jotka kokoontuvat yhteen epävirallisesti jakamaan asiantuntemuksensa, luomaan uutta tietoa ja oppimaan. Heillä on sekä yhteinen kiinnostuksen kohde, että halu tehdä yhteistyötä muiden saman alan osaajien kanssa. (Wenger, 1998) Lave ja Wenger nostivat osaajayhteisöt tieteelliseen keskusteluun kirjallaan ”Situated Learning” vuonna 1991. (Pohjola & Puusa, 2011, 390) Epävirallinen kanssakäyminen rakentuu yksilöiden sosiaalisiin suhteisiin enemmän kuin tehtäväkeskeisiin suhteisiin. Epävirallista kanssakäyntiä on ympäri organisaatiota, mutta sitä on hankala tunnistaa tarkasti. (Awazu, 2004) Tämä seikka on osaltaan vaikeuttanut osaajayhteisöjen tutkimista.

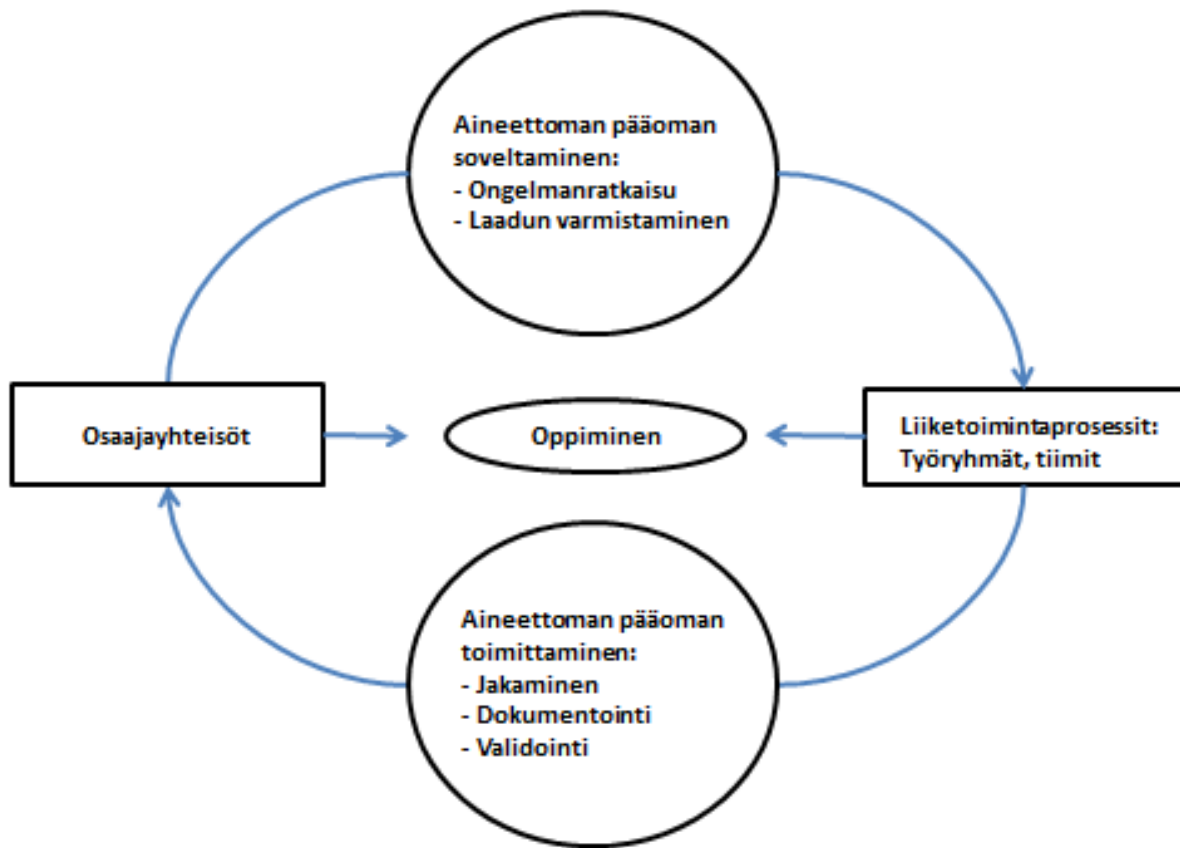
Organisaatioihin syntyy osaajayhteisöjä, jotka syntyvät yhteisen ongelmakentän tai intohimon ympärille. Osaajayhteisö muodostuu epämuodollisen sosiaalisen kanssakäynnin tuotteena. Osallistuvat henkilöt syventävät tietojaan ja taitojaan jatkuvalla vuorovaikutuksella. Vuorovaikutus jäsenten välillä onkin keskeisin edellytys osaajayhteisön toiminnalle. (Wenger, 1998.) Correia, Paulos & Mesquitan (2010) mukaan tiedon ja osaamisen vaatimus on kasvanut työelämässä niin suureksi, että yksilöt hakeutuvat luontevasti ryhmiin, joissa osaajat kohtaavat samankaltaisten haasteiden parissa kamppailevia työkavereitaan. Vuorovaikutuksen kautta ratkotaan toisten ongelmia yhdessä ja jaetaan neuvoja sekä tietoutta. Osaajayhteisöissä keskustellaan arjen työn asioista sekä kehitellään ideoita, työkaluja, standardeja ja ohjeistuksia. Osalliset myös kehittävät osaajayhteisöissä hiljaista tietoaan. Tietoverkostoilla on samankaltaisia piirteitä. Högberg & Edvinssonin (1998) mukaan yksilöt saavat tietoverkostoista reaaliaikaista tietoa organisaation ja tietyn aihepiirin asioista sekä lisää kontakteja, tietoa parhaista käytännöistä ja ratkaisuja ongelmiinsa. Tietoverkostojen ongelmana on se, että ne eivät toimi systemaattisesti. Tietoverkostojen epäsystemaattisuus johtaa siihen, että informaatio ei liiku järjestelmällisesti ja yhteisöllisesti, vaan satunnaisemmalla tavalla yksilöiden ottaessa toisiinsa yhteyttä.

Hiljainen tieto kehittyy epämuodollisen vuorovaikutuksen ja oppimisen kautta, mitä tapahtuu juuri osaajayhteisöjen kaltaisissa yhteisöissä. (Snyder, 1996) Toisaalta hiljainen tieto myös muokkaantuu julkiseksi tiedoksi sen myötä, kun jäsenten kokemuksia ja ammattitietoutta

hyödynnetään yhteisen osaamisen parantamiseksi. Hiljaista tietoa on mahdollista muokata julkiseksi tiedoksi kirjaamalla sitä esimerkiksi yhteiseen tietokantaan. (Cook & Brown, 1999) Osaajayhteisöt nähdään myös ruohonjuuritason itseohjautuvina rakenteina, joita ei voida johtaa. (engl. bottom-up initiatives). (Retna & Ng, 2011; Borzillo, 2009)

Epävirallisten informaatiovaihdannan kokousten sijaan osaajayhteisöissä voidaan yhtä lailla pitää säännöllisiä operatiivisia kokouksia, joissa käsitellään osallistujia askarruttavia arkisia asioita. Kasvotusten tapahtuvan informaation vaihdannan avulla osallistujat saavat tuoretta, oikea-aikaista ja sisällöltään rikasta tietoa. (Baker, 1994)

Wengerin (2002) mukaan osaajayhteisöjen avulla on mahdollista saavuttaa niin sanottu kaksoispunottu oppiva organisaatio. Ensimmäisen punoksen muodostaa virallinen organisaatio tiimeineen ja prosesseineen. Toinen punos muodostuu yhteisöistä, joissa piilee organisaation tietotaito ja osaaminen. Tästä johtuen yksittäinen henkilö kuuluu osaksi virallista organisaatiota vastuusuhteineen ja tämän lisäksi organisaation sisäisiin yhteisöihin, joissa henkilö oppii ja jakaa osaamistaan muille. Optimaalisessa tilanteessa syntyy sykli, jossa osaajayhteisöissä kartutettua hiljaista tietoa ja osaamista kyetään soveltamaan liiketoiminnan prosesseissa ja kartutettua kokemusta kyetään jakamaan jälleen osaajayhteisöissä. (Wenger, 2002.) Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu edellä mainittua kaksoispunottua oppivaa organisaatiota.



Kuva 1 Kaksoispunottu oppiva organisaatio (Wenger, 2002)

Baker (1994) toteaa ironisesti, että virallisen hierarkian ”tehtävä” on estää tiedon kulkeminen hierarkian yläpäähän. Hierarkian portaikossa on lukuisia roskakoreja, joihin tärkeä tieto voi matkalla jäädä. Kaikkien työntekijöiden tulisikin muodostaa informaatioverkosto, josta saa tarvittavaa informaatiota hierarkkisesta asemastaan riippumatta. Nämä informaatioverkostot pohjautuvat henkilökohtaisiin suhteisiin muiden työntekijöiden kanssa. Olennaista yksittäiselle työntekijälle on muodostaa sellainen verkosto, joka tarjoaa hänelle relevanttia informaatiota. Informaatioverkoston kasvattamista helpottaa liikkuminen organisaation sisällä. Työtehtävien vaihtuminen, projektit ja komennukset tarjoavat työntekijöille mahdollisuuksia kasvattaa kontaktiverkostojaan. (Baker, 1994.) Kuvatulla verkostoajattelulla on yhteisiä piirteitä osaajayhteisöjen kanssa. Yksilöiden informaatioverkostot ja osaajayhteisöt muodostuvat emergentillä tavalla vastaamaan osallistujan tarpeita. Informaatioverkoston puutteeksi on nähtävä se, että tietoa ei käsitellä ryhmissä vaan yksilöinä. Yksilökeskeinen lähtökohta luo puutteita laajalle organisatoriselle oppimiselle, sillä yhteisöllinen oppiminen jää väistämättä vähemmälle.

Wengerin (2002) mukaan osaajayhteisöjen avulla on mahdollista hyödyntää matriisiorganisaatiota. Hänen mukaansa yleisesti käytössä olevat matriisiorganisaatiot kaksoisraportointisuhteineen tukahduttavat organisaation. Sen sijaan, että olisi kaksi vastuusuhdetta, työntekijällä tulisi olla epävirallinen osaajayhteisö, johon hän voi tukeutua. Toimiva matriisirakenne muodostuu Wengerin mukaan virallisesta asemasta ja epävirallisesta verkostosta eikä kahdesta raportointisuhteesta.

Mikä erottaa osaajayhteisön projektitiimistä tai tuotanto-osastosta? Osaajayhteisöt syntyvät emergentillä tavalla yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille. Tuotanto-osastolla on tyypillisesti tarkkaan määriteltä tehtävä: sen on tuotettava se, mitä johto ja organisaatio siltä vaativat. Tähän tarvitaan selkeitä vastuu- ja raportointisuhteita. Osaajayhteisö on sen sijaan väljempi, enemmän epävirallisen tietoverkoston kaltainen. Vastuusuhteet syntyvät kollegiaalisuudesta, halusta opettaa, oppia ja jakaa tietoutta. Tiimit sen sijaan muodostuvat tietyn tavoitteen tai tehtävän ympärille. Tiimeissä jaetaan projekteja osiin ja yksilöt suorittavat osansa. Osaajayhteisöt eivät rakennu tietyn tehtävän ympärille, vaan tietyn jäseniä kiinnostavan aihepiirin ympärille. Osallistujat muokkaavat osaajayhteisöjen toiminnan suuntauksia. Osaajayhteisöistä voi myös syntyä projekteja, jotka palvelevat yhteisön ja laajemman organisaation etuja. (Wenger, 2002.)

Wengerin (1998) mukaan osaajayhteisöt muodostuvat emergentisti. Ne eivät ole muodostu johdetusti muodostettavissa eivätkä ole riippuvaisia organisaatorajoista. Ne voivat koostua eri funktioiden henkilöistä ja muodostua luonnostaan tarvittavan tietouden perusteella. Akkerman ym. (2008) löysivät tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia: Osaajayhteisöt syntyvät lähtökohtaisesti niihin osallistuvien henkilöiden tarpeiden ympärille. Toisin sanoen yhteinen konteksti saattaa ihmisiä yhteen emergentillä tavalla. Osa osaajayhteisöistä on sellaisia, että osallistujat eivät tiedosta yhteisön olemassaoloa ja pitävät yhteisössä toimimista luonnollisena osana arkista työntekoa. Tällöin osaajayhteisöt eivät ole keinotekoisia tai pakotettuja. (Retna & Ng, 2011)

Tutkimusten mukaan hierarkkiset rakenteet rajoittavat innovaatioiden syntyä ja innovoimisen lisäämiseksi on turvauduttava poikkifunktionaalisuuteen. (Jonash & Sommerlatte, 1999; Hamel, 2009) Osaajayhteisöt auttavat poikkifunktionaalisen kommunikoinnin lisäämisessä, sillä niillä on jo määritelmällisestikin siihen taipumusta. Lisääntyneet pyrkimykset poikkifunktionaalisuuteen ja sitä kautta innovoimiseen ja oppimiseen ovat lisänneet

mielenkiintoa osajayhteisöjä kohtaan. Näiden lupauksen valossa viimeisin tutkimussuunta on haastanut väitteen siitä, että osajayhteisöt syntyvät ennustamattomalla ja hallitsemattomalla tavalla. On kysyntää saada johdetusti muodostettua osajayhteisöjä, ja niiden määrätietoinen perustaminen onkin lisääntynyt. (Wenger, 2002)

Wengerin alkuperäinen käsitys muodostusvaiheen johtamattomuudesta on kyseenalaistettu useassa tutkimuksessa. (esim. Meeuwesen & Berends, 2007) Näyttäisi siltä, että osajayhteisöjen muodostumista ja kehittymistä on mahdollista parantaa ja nopeuttaa oikeanlaisella johtajuudella. Meeuwesen & Berends (2007) löysivät tutkimuksessaan, että osajayhteisön muodostaminen onnistuu myös määrittelemällä kokoonpanon. Myöhemmin Wenger (2002) kirjoittaakin lieventävästi käsityksestään muodostumisen johtamattomuudesta: Osaajayhteisöt järjestyvät itsestään, mutta niitä on mahdollista kultivoida – luoda niille paremmat edellytykset syntyä ja kehittyä. Petruzzelli, Albino, Carbonara & Rotolo (2010) tutkivat lontoolaisten yliopistojen sisäisiä epävirallisia tietoverkostoja. Tuloksissa ilmeni, miten vahvat, luottamusta synnyttävät, organisaation sisäiset siteet aikaansaavat tiedon vaihdantaa ja oppimista. Tutkijat ehdottavat stabiilien verkostojen eli yhteisöjen perustamista jäsenten välisten siteiden vahvistamiseksi. Osaajayhteisöjä johtamalla, tai tarkemmin sanottuna fasilitoimalla, voidaan johtaa organisatorista oppimista. Fasilitointi pitää tässä yhteydessä sisällään muun muassa ajan ja resurssien allokoimista ryhmille, osallistumiseen kannustamista ja rajoitteiden poistamista. Lisäksi on annettava osaajayhteisöille vaikutusvaltaa päätöksenteossa.

Osaajayhteisön alkuperäiseen määritelmään sisältyy mahdollisuus, että jäsenet eivät välttämättä kohtaa toisiaan kasvotusten. Osaajayhteisöt voivat perinteisen käsityksen mukaan koostua paikallisesta joukosta tai maantieteellisesti hyvin hajautuneesta joukosta. (Wenger, 1998) Nykypäivän viestintäteknologiat sallivat osajayhteisöjen virtuaalisuuden. (Pohjola & Puusa, 2011) Virtuaalisen osajayhteisön onnistumisen taustaoletuksena on se, että yhteinen konteksti on yksilöille niin merkittävä ja vetovoimainen, että se synnyttää osajayhteisölle voimakkaan yhteisen identiteetin ilman perinteisiä kasvotusten syntyviä sosiaalisia suhteita. Tämä suuntaus on saanut paljon kritiikkiä ja myös jonkin verran ristiriitaisia tutkimustuloksia. Schenkel & Teiglandin (2008) mukaan luottamus muihin jäseniin voi kasvaa kasvokkain tapaamisissa, mutta ryhmän hajaantuessa jäsenten keskinäinen luottamus vähenee, kunnes jäsenet tapaavat toisensa kasvokkain uudelleen.

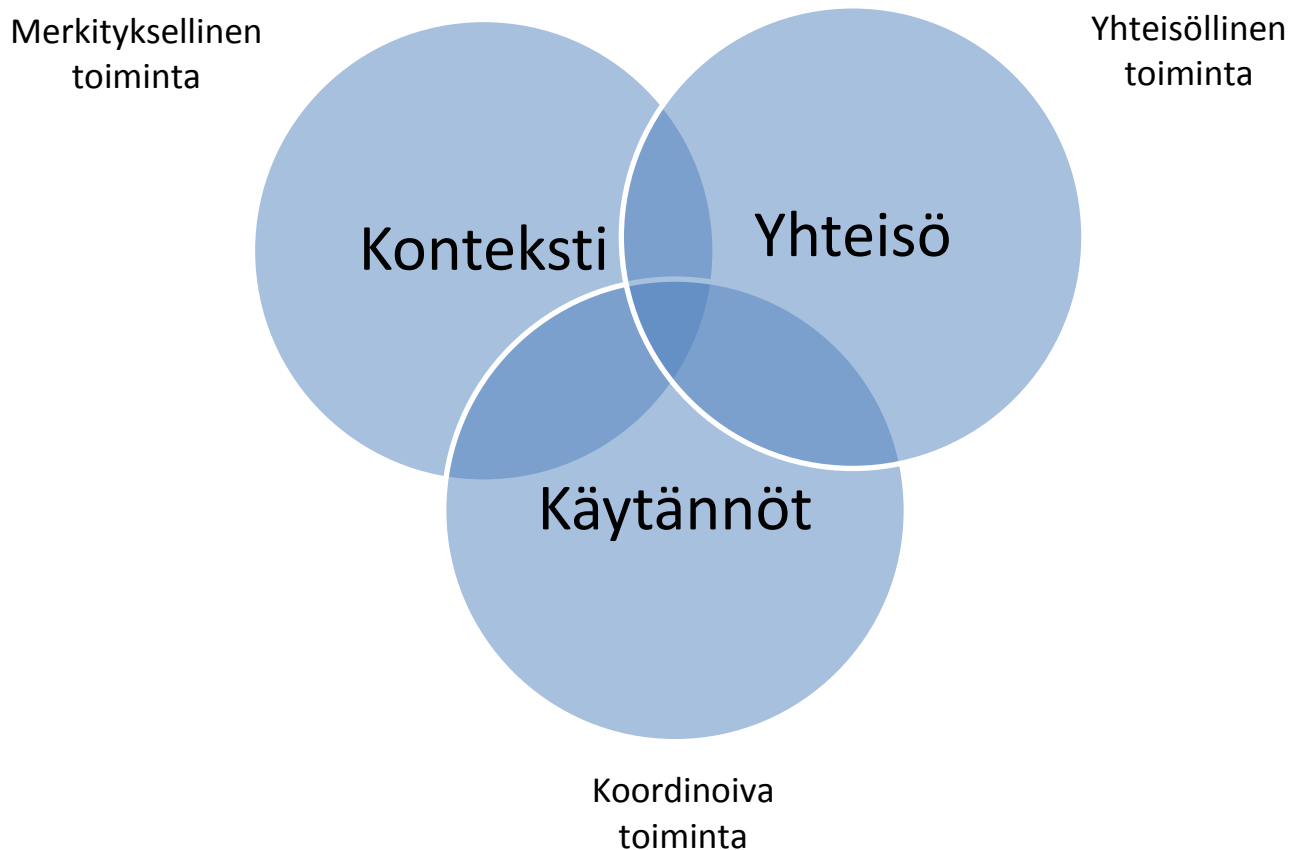
Virtuaaliset viestintätyökalut ovat hyviä vain silloin, kun ne mahdollistavat työntekoa. Tekniset työkalut eivät saa olla tärkeämpiä kuin itse osajayhteisö, tai muuten jäsenet voivat jopa jättää käyttämättä kyseistä työkalua. (McDermott, 2000: Swan, Newell, Scarbrough & Hislop, 1999) Tiedon jakaminen ei ole lineaarinen prosessi, vaan tieto elää ja rakentuu sosiaalisissa suhteissa. Swan ym.:n (1999) mukaan virtuaaliset viestintätyökalut eivät kykene luomaan tarvittavia oppimisen puitteita, sillä sosiaalinen kanssakäynti ei mahdollistu niiden kautta. Högberg & Edvinssonin (1998) mukaan tärkein asia virtuaalista viestintätyökalua suunniteltaessa onkin se, että huomion keskipisteenä on ihmisten tarpeet.

Akkerman ym. (2008) löysivät tutkimuksessaan vielä vahvempaa näyttöä kasvatusten tapaamisten puolesta. Tutkimuksessa selvisi, että vain ne uudet osajayhteisöt, joissa virtuaalisia viestintätyökaluja käytettiin aktiivisesti, tapasivat säännöllisesti kasvatusten. Toisin sanoen Internetin tai muun tietoverkon välityksellä tapahtuva viestintä voi olla vain lisätyökalu – kasvatusten tapahtuvien tapaamisten tukena. Awazu (2004) on tehnyt samankaltaisia löydöksiä verkostotutkimuksen piirissä: Kasvatusten tapahtuva kommunikointi on erityisasemassa silloin, kun etsitään tietotaitoa, joka on hajautuneena ympäri organisaatiota. Osajayhteisön tutkimussuunnan alkuvaiheissa nimenomaisesti etsittiin sellaista organisatorista rakennetta, joka parantaisi virtuaalisten yhteisöjen jäsenten oppimisen edellytyksiä. Viimeisimmät tutkimustulokset kuitenkin kyseenalaistavat sen, miten osajayhteisön teoria tässä onnistuu. Kasvatusten tapahtuvat tapaamiset ovat voimakas keino saada synnytettyä sitoutumista yhteisöä kohtaan ja luottamusta yhteisön jäsenten välille. Luottamus ja sitoutuminen ovat olennaisia tekijöitä oppimisen kannalta. (Akkerman ym., 2008; Zboralski, 2009; Retna & Ng, 2011)

2.2 Osajayhteisön rakenteelliset elementit

Wengerin mukaan (1998) kaikilla osajayhteisöillä on kolme rakenteellista elementtiä: konteksti, yhteisö ja käytännöt. Kontekstilla tarkoitetaan yhteistä intohimon kohdetta ja ongelmakenttää. Yhteisö puolestaan käsittää sosiaalisen kontekstin, jossa oppiminen ja tiedon jakaminen tapahtuu. Käytännöillä tarkoitetaan yhteisön työkaluja, kieltä, tarinoita, dokumentteja ja muita käytäntöjä, joita hyödynnetään osajayhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä kolmea rakenteellista elementtiä tarkastellaan lähemmin seuraavissa alakappaleissa ja ne on myös hahmoteltu alla olevassa kuvassa (kuva 2). Kunkin elementin

kuvauksessa esitetään aihepiiriä koskevia tutkimustuloksia. Kuvassa on esitettynä myös Akkerman ym.:n (2008) osaajayhteisöjen kolme toiminnan ulottuvuutta. Toiminnan ulottuvuuksista keskustellaan seuraavissa alakappaleissa.



Kuva 2 Osaajayhteisön elementit (Wenger, 1998, Akkerman ym., 2008)

2.2.1 Konteksti

Konteksti (engl. domain) on osaajayhteisön ”yhteinen nimittäjä.” Konteksti tuo yhteen ihmisiä ja ohjaa käsiteltäviä kysymyksiä ja jäsenten oppimista. Konteksti on näin ollen osaajayhteisön identiteetin muokkaaja. Käsiteltävien aiheiden tulisi organisaation kannalta palvella myös organisaation tarkoituksia ja tavoitteita. (Wenger, McDermott & Snyder, 2002) Yhteiset, pitkäkestoiset ongelmakentät tai intohimon kohteet yhdistävät joukon ihmisiä oppimaan ja ratkomaan asioita yhdessä. Nämä käsiteltävät ongelmakentät ovat laajoja ja

jatkuvasti muokkautuvia. (Wenger, 1998: Hamel, 2009) Osaajayhteisöt ovat selkeästi vastuussa toiminnastaan, mutta ne eivät kuitenkaan ole ohjelmoituja tiettyjen tavoitteiden ympärille kuten tavanomaiset projektiryhmät ovat. (Jonash & Sommerlatte, 1999: Zboralski, 2009) Toisin sanoen, projektiryhmät ovat kiinteän, tarkasti määritellyn ongelman ympärille muodostettuja iskujoukkoja, kun taas osaajayhteisöt luovat puitteet yleishyödyllisemmälle oppimiselle tietyn aihepiirin puitteissa. Meeuwesen & Berendsin (2007) löydösten mukaan osaajayhteisön luomat innovaatiot painottuva selkeästi kyseisen aihepiirin ja kontekstin ympärille. Onnistuneimmat osaajayhteisöt olivat sellaisia, jotka keskittyivät tiukasti kontekstiinsa, eivätkä ”vaelleleet” yleisluontoisten ongelmien ympärillä. Vaikka osaajayhteisöjen ongelmakentät voivat olla hyvinkin laajoja, jäsenten yhteinen ymmärrys yhteisön tarkoituksesta asettaa rajat sille, millaisia asioita voidaan puida. Lyhyesti sanottuna, kontekstilla tarkoitetaan aihepiiriä, yhteistä intohimon kohdetta tai ongelmakenttää, jonka ympärille syntyy luonnollinen yhteisö. (Wenger, 1998)

Osaajayhteisöjen kehityssuunta ja konteksti määrittävät luonnollisesti sen mukaan, millaisia ongelmia ja haasteita ryhmän jäsenet kohtaavat. Ryhmäläiset määrittelevät yhdessä kehityssuunnan ja muokkaavat käytäntöjä sen mukaisesti. Olennaista on kuitenkin pitää osaajayhteisön jäsenten tavoitteet linjassa yrityksen mission kanssa. (Snyder, 1999; Zboralski, 2009.) Hamelin (2009) mukaan se, että työntekijät voivat entistä enemmän vaikuttaa suunnan valitsemiseen, lisää organisatorista oppimista ja innovointia.

Akkerman ym. (2008) kuvailevat kontekstin toiminnallista ulottuvuutta: Osaajayhteisön toiminnan on oltava merkityksellistä (engl. meaningful activity). Toiminnan merkityksellisyys tarkoittaa sitä, että osaajayhteisöön osallistuvat saavat toiminnasta lopulta jotakin hyödyllistä itselleen. Kun osallistujien tarpeita saadaan yhteensovitettua, on mahdollista rakentaa suuntaa ja tavoitteita yhteistoiminnalle. Merkityksellisen toiminnan rakentamisen ensimmäinen vaihe alkaa sillä, että tunnistetaan ja yhteensovitetaan osaajayhteisöön osallistuvien tarpeita. Näiden pohjalta muodostuu selkeitä tavoitteita ja suunnitelmia (toinen vaihe), joita lopulta täytäntöönpannaan viimeisessä (kolmannessa) vaiheessa. Akkerman ym. (2008) löysivät tutkimuksessaan, että parhaat osaajayhteisöt muodostavat selkeitä toimintasuunnitelmia, jotka ohjaavat osallistujien rooleja ja konkretisoivat tekemistä. Merkityksellisen ja hyvin määritellyn kontekstin ympärille on mahdollista myös etsiä uusia jäseniä tai kutsua vierailevia osallistujia yhteisön ulkopuolelta. Lopulta merkityksellinen toiminta näkyy yhteistyön tuloksena muun muassa hyödyllisten dokumenttien, ohjeiden tai työkalujen muodossa.

2.2.2 Yhteisö

Yhteisö (engl. community) syntyy ryhmästä henkilöitä, jotka keskustelevat yhdessä, rakentavat suhteita, kasvattavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista ryhmään yhteisen kontekstin ympärille. (Wenger, 1998: Jonash & Sommerlatte, 1999: Hamel, 2009) Osaajayhteisö ei synny pelkän nettisivun, tietokannan tai toimintaohjeiden ympärille, vaan olennaista on saada synnytettyä aktiivinen ja innostunut yhteisö. Yhteisöön kuulumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen, eikä ketään voida pakottaa kiinnostumaan tietystä kontekstista. (Wenger, 1998.) Halu kuulua osaajayhteisöön perustuu haluun parantaa asioita kyseisessä kontekstissa ja haluun oppia yhdessä. Yhteisöllisyys onkin kriittinen elementti tehokkaan osaajayhteisön toiminnalle. (Hamel, 2009) Toisaalta Wengerin (1998) mukaan osaajayhteisön kokoonpano voi olla määrätty: sitä voidaan rajoittaa tai pyrkiä hienovaraisesti kasvattamaan kutsumalla uusia osallistujia mukaan.

Osaajayhteisöissä painottuu erityisesti jäsenten väliset suhteet – ihmiset kiintyvät ryhmään, tuntevat velvollisuuden tunnetta ryhmää kohtaan. Osaltaan ryhmään kuuluminen muokkaa jäsenen omakuva. (Wenger, 1998) Osaajayhteisöt muodostuvat riippumatta hierarkkisesta asemasta. Yhteinen intressi synnyttää halua kuulua ja vaikuttaa yhteisön toimintaan. (Jonash & Sommerlatte, 1999) Osaajayhteisöt eivät kuitenkaan korvaa organisaatorakennetta ja organisaation muodollisia prosesseja, vaan täydentävät niiden puutteita.

Ensisijaisen tärkeää on kasvattaa yhteisön sisäistä luottamusta ja kunnioitusta. (Wenger, 1998: Akkerman ym., 2008: Hamel, 2009: Pohjola & Puusa, 2011) Wengerin mukaan (1998) toistuvat ja mielellään säännölliset kanssakäymiset jäsenten kesken lisäävät luottamusta. Johtajuus saa erityisiä piirteitä osaajayhteisön sisällä. Johtajuus ei yksilöidy osaajayhteisöissä, vaan johtajuus on jaettua jäsenten kesken ja johtajuus nousee ryhmän sisältä. Erityisen huonosti toimii se, että johtaja ja ohjaus tulee osaajayhteisön ulkopuolelta. Osaajayhteisön on toimittava autonomisesti, yhteisen kontekstinsa ympärillä, toimiakseen tehokkaasti. Toisaalta, erityisesti ryhmän elinkaaren myöhemmissä vaiheissa ulkoinen johtajuus on tärkeää ryhmän resurssoinnin kannalta. Toisin sanoen ryhmän sisäinen ohjaus ei onnistu ulkopuolisen toimesta, mutta sen resurssointi tapahtuu nimenomaan ulkopuolelta.

Wenger (1998) käsittelee ryhmän koostumusta kahdella eri tavalla. Ensinnäkin, ryhmän homogeenisyys tai heterogeenisyys eivät ole ratkaisevia tekijöitä osajayhteisön onnistumisen kannalta. Oli ryhmä miten homogeeninen tahansa, jäsenet ottavat itselleen joka tapauksessa omanlaisensa roolin, mutta toisaalta homogeenisyys helpottaa ryhmän alkuvaiheen muodostumista. Heterogeenisyys on kuitenkin lopulta se, mikä luo uusia ja jännittäviä ratkaisuja. (Wenger, 1998: Hamel, 2009) King & Anderson (1995) pohtivat omassa tutkimuksessaan heterogeenisen ja homogeenisen ryhmän eroja ja löysivät muun muassa sellaisen tuloksen, että heterogeeninen ryhmä tuottaa rikkaampia ideoita. Homogeeniset ryhmät eivät kuitenkaan ole hyödyttömiä, vaan ne ovat erityisen hyviä toimeenpanemaan ideoita. Lisäksi King & Anderson (1995) löysivät, että lyhyesti koolla oleva ryhmä tuottaa keskimäärin enemmän ideoita kuin vakiintuneet ryhmät. King & Anderson (1995) pitävät orgaanista rakennetta suositeltavana silloin, kun tarvitaan ongelmien ympärille erityistä muuntautumiskykyä.

Wenger (1998) on keskustellut myös ryhmäkoosta. Hänen mukaansa ei ole mahdollista sanoa, mikä on ryhmän oikea henkilömäärä, mutta tiettyjä piirteitä ilmenee osajayhteisön toiminnassa jäsenten määrän suhteen. Alle 15 hengen ryhmät ovat tiiviitä, kun taas 15-50 hengen ryhmissä asiat virtaavat ja keskustelu on monipuolisempaa. Ryhmäkoon kasvaessa yli viidenkymmenen ryhmä yleensä jakautuu pienempiin ryhmiin. Wengerin mukaan (1998) nämä pienemmät ryhmät muodostavat sisäisesti hyvin voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta. Liian pieni ryhmä ei tuota riittävästä vaihdantaa, mutta toisaalta liian suuri ryhmä vähentää jäsenten välisten suorien yhteydenottojen määrää.

Akkerman ym. (2008) kuvailevat myös yhteisön toiminnallista ulottuvuutta. Heidän mukaansa toiminnan on oltava yhteisöllistä (engl. shared activity). Toiminnan yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteisöön ja tuntevat suhteensa toisiin jäseniin. Vahva merkki yhteisöllisyydestä on se, että osajayhteisö esiintyy tai toimii julkisesti. Akkerman ym. (2008) löysivät tutkimuksessaan, että merkittävä tekijä yhteisöllisyyden tuntemisessa on yhteinen menneisyys. Yhteisen menneisyyden puuttuessa muodostusvaiheessa olevissa osajayhteisöissä esiintyy haluttomuutta yhteistoimintaan. Tutkimuksen mukaan myös luottamuksen puute tyrehtytti osajayhteisön toiminnan. Yhteisöllisen toiminnan rakentamisen kannalta onkin olennaista alkuvaiheissa varmistaa, että jäsenet kokevat kuuluvansa yhteisöön. Tämän pohjalta muodostuu jäsenten käsitykset

velvollisuuksistaan yhteisöä kohtaan. Akkerman ym.:n (2008) tutkimuksessa onnistuneimmat muodostetut osajayhteisöt kehittivät tapoja esittäytyä julkisesti.

2.2.3 Käytännöt

Käytännöillä (engl. practice) tarkoitetaan tapoja, joilla yhteisö toimii päämääriensä saavuttamiseksi. Käytännön esimerkkejä ovat valkotalun käyttö, ammattikieli, kokouskäytännöt, standardit, lähestymistavat, säännöt ym. käytännöt. Yhteiset käytännöt auttavat omien ideoiden ja informaation jakamisessa sekä keskustelun synnyttämisessä. Ryhmän käytännöt ovat minikulttuurin synnyttäjiä ja tämä minikulttuuri sitoo yhteisön yhteen. (kts. Schein & Martin, 1992, Sackman, 1992). Toisaalta Wengerin (1998) mukaan osajayhteisö päättää itse käyttämistään yhteydenottotavoista, työkaluista ja muista käytännöistä. Toisin sanoen ryhmä itse muodostaa käytäntönsä ja nämä käytännöt synnyttävät minikulttuurin, joka sitoo yhteisöä yhteen. Jonash & Sommerlatten (1999) mukaan osajayhteisöjen toimivuudelle on olennaista se, että ne kykenevät hyödyntämään epämuodollista kommunikointia, eikä kommunikointi ole liiaksi rajattua muodollisiin käytäntöihin. Mutta ilman sovittuja käytäntöjä vaarana on, että ryhmät jäävät epävirallisiksi, niiden kapasiteettia ei pystytä hyödyntämään, ja yhteistä oppimista ei tapahdu. (Wenger, 1998)

Wengerin mukaan hyvin toimivan yhteisön käytännöt auttavat tasapainottelemaan kahden seikan välillä: Yhteisö kykenee syventämään ideoitaan yhdessä, mutta vastaavasti yhteisö saa myös tuotettua fyysisiä apuvälineitä jäsenilleen (kuten dokumentteja tai työkaluja). (Nonaka & Takeuchi ja W.M. Snyder) Wenger (1998) jatkaa, että jäsenten välinen kanssakäyminen, ja niin sanottujen tietotuotteiden luominen ovat symbioottisia ja vahvistavat toisiaan.

Jonash ja Sommerlatten (1999) mukaan toimiviin osajayhteisöihin muodostuu yleensä tietty yhteyshenkilö yleisen hyväksynnän kautta. Yhteyshenkilö tekee ryhmän toiminnasta johtopäätöksiä ja ehdottaa uusia suuntia. Oli tasapainottelun tehtävä käytäntöjen kautta tapahtuvaa tai yhteyshenkilön tekojen kautta tapahtuvaa, on ilmeisen olennaista osajayhteisöille tasapainotella ideoinnin ja toteuttamisen välillä.

Käytäntöihin liittyen Dennis et. al (1999) löysivät, että kolme lyhyttä kymmenen minuutin sessiota yhden puolen tunnin session sijaan synnyttää 40 % enemmän ideoita. Bouchardin

(1972) löydökset vahvistavat tätä käsitystä. Hänen mukaansa ryhmien ideoiden kehittyminen parantuu, mikäli jäsenille annetaan mahdollisuus pohtia ongelmaa ja mahdollisia ratkaisuja itsenäisesti ennen kuin he pyrkivät ratkaisemaan ongelmaa yhdessä.

Kommunikointi on olennainen tekijä onnistuneen osaajayhteisön toiminnan kannalta. Mikäli oppiminen nähdään sosiaalisena prosessina, kommunikointi osaajayhteisön jäsenten kesken on keskeisessä asemassa oppimisen kannalta. Implisiittisen tiedon on huomattu siirtyvän parhaiten usein kokoontuvissa pienryhmissä. (Kogut & Zander, 1992) Schenkel & Teiglandin (2008) tutkimuksessa tutkittiin osaajayhteisön kommunikointia sillanrakentamisen kontekstissa (kyseessä oleva silta on Tanskan ja Ruotsin yhdistävä 7,8 kilometriä pitkä Juutinrauman silta). Tutkimuksessa tarkkailtiin reilun vuoden ajan neljän eri osaajayhteisön toimintaa ja kehittymistä oppimiskäyrien avulla. Keskeisin tutkimustulos oli se, että neljästä tutkitusta osaajayhteisöstä kaikki lähtivät onnistuneesti oppimaan, mutta yksi osaajayhteisö jäi lopulta muiden oppimisvauhdista. Syyksi esitetään sitä, että kyseinen yhteisö hajaantui kahdelle eri toimipaikalle ja ryhmän sisäinen kommunikointi väheni olennaisesti. Lisäksi Schenkel & Teigland esittävät, että mikäli osaajayhteisöjen kehittymistä halutaan edistää, johdon tulee tarjota yhteisöille tarkoituksenmukaisia kommunikointivälineitä. Lisäksi johdon on kiinnitettävä erityistä huomiota sellaisiin asioihin, jotka voivat vaikuttaa näiden kommunikointivälineiden käyttöön. Ardichvili, Page & Wentling (2003) löysivät tutkimuksessaan, että sellaiset yhteisöt, jotka toimivat luonnollisesti kasvotusten, näkevät virtuaalisten tietoverkkojen olevan ylimääräisiä ja toimivat mieluiten kasvotusten. Kommunikointi on osaajayhteisöjen kognitiivisten prosessien perusta. Mikäli jäsenten välinen kommunikointi horjuu, osaajayhteisö voi helposti murtua irtonaisiin osiin ja menettää elinvoimansa. (Wenger, 1998.)

Akkerman ym. (2008) kuvailevat käytäntöjen toiminnallista ulottuvuutta: Toiminnan on oltava koordinoivaa (engl. coordinative activity). Toiminnan koordinointi tarkoittaa sitä, että osaajayhteisön toiminnalla on rakennetta sekä sitä, että toiminta on järjestetty tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Toimintasuunnitelmien tekeminen, roolien ja tehtävien jakaminen sekä kommunikointisääntöjen sopiminen ovat tyypillisiä koordinoivia toimia. Kasvotusten tapahtuvien kokousten ja muiden kommunikointiväylien järjestäminen ovat olennaisia koordinoivia toimia osaajayhteisön menestyksen kannalta. Akkerman ym. (2008) löysivät tutkimuksessaan, että yleisesti osaajayhteisön toiminnan käynnistävä henkilö myös tekee aloitteen koordinoinnin suhteen, mutta parhaissa osaajayhteisöissä koordinoitintoiminta siirtyi

ryhmän yhteisvoimin tapahtuvaksi. Akkerman ym. (2008) löysivät lisäksi, että ne osajayhteisöt, joissa toiminnan käynnistävä henkilö keskittyy liiaksi kommunikointiväylien (tässä tutkimuksessa IT –ohjelmistoperusteisia) järjestämiseen, epäonnistuvat lopullisesti tehtävässään ja osajayhteisön elinkaari jää lyhyeksi. Tärkeämpää toiminnan käynnistävälle henkilölle on varmistaa ensimmäisten kasvotusten tapahtuvien tapaamisten järjestäminen yhteistoiminnan käynnistämiseksi.

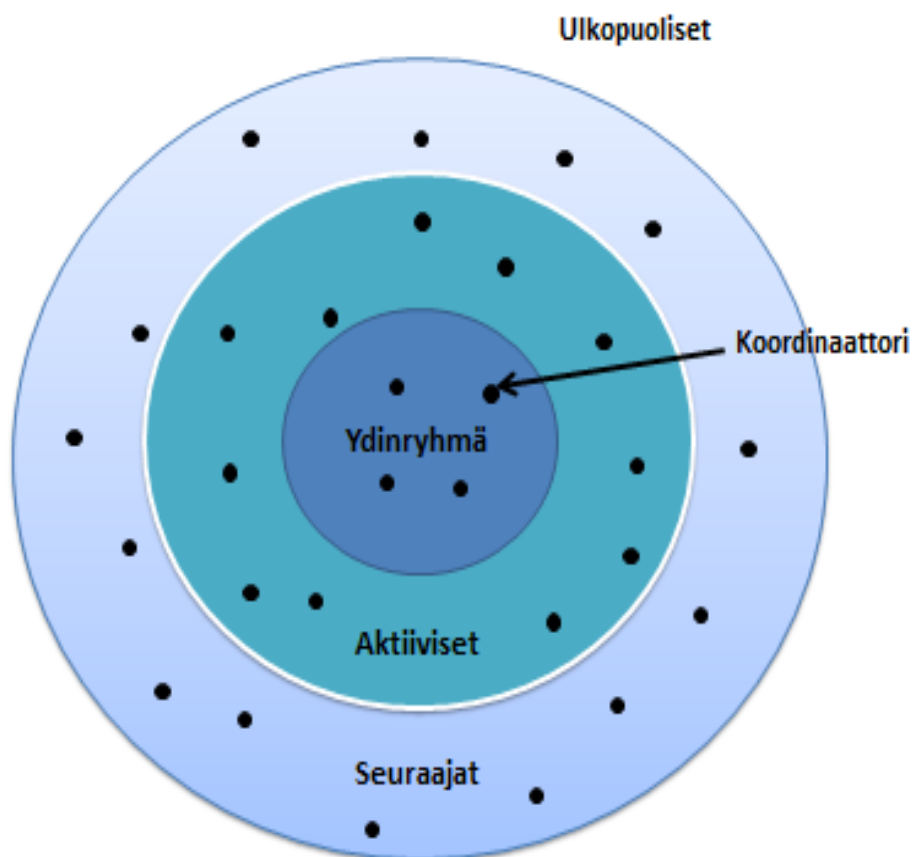
Yllä on kuvattuna toimivan osajayhteisön kolme peruspilaria: konteksti, yhteisö ja käytännöt. Olennaista on se, että nämä kolme osa-aluetta ja niitä vastaavat toiminnot ovat keskenään vuorovaikutteisia ja toisiaan täydentäviä. Toiminnan ulottuvuudet (merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja koordinointi) eivät välttämättä tapahdu tietyssä järjestyksessä, vaan tapahtuvat samanaikaisesti. Wengerin rakenteelliset piirteet ja Akkerman ym.:n toiminnan ulottuvuudet ovat tiivistettynä alla olevassa taulukossa 1.

Osaajayhteisön elementit Wengerin mukaan	Osaajayhteisön toiminnan ulottuvuudet Akkerman, ym.:n mukaan	Ilmentyminen Akkerman ym.:n mukaan	Tyypilliset häiriötekijät Akkerman ym.:n mukaan
Konteksti (Domain)	Merkityksellinen toiminta (Meaningful activity)	<ul style="list-style-type: none"> • Tarpeiden yhteensovittaminen • Tavoitteiden ja suunnitelmien määrittely • Suunnitelmien täytäntöönpano 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkityksellisen toiminnan konkretisoitumisen puute
Yhteisö (Community)	Yhteisöllinen toiminta (Shared activity)	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyyden tunteen muodostaminen • Velvollisuuksien tarkentaminen • Julkiseksi tuleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisen menneisyyden puuttuminen • Keskinäisen luottamuksen puuttuminen • Ajanpuute
Käytännöt (Practice)	Koordinoiva toiminta (Coordinative activity)	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan järjestäminen tavoitteiden mukaisesti • Roolien ja tehtävien jakaminen • Kommunikointisääntöjen sopiminen • Tapaamisten järjestäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Liiallinen keskittyminen kommunikointiväylään

Taulukko 1 Osaajayhteisön rakenteelliset elementit ja toiminnan ulottuvuudet (Wenger, 1998; Akkerman ym., 2008)

2.3 Osaajayhteisön toimijat

Osaajayhteisöt ovat luonteeltaan dynaamisia, joten niissä toimivat henkilöt ja niissä käsiteltävät asiat muuttuvat ajassa. Jäsenten osallistuminen vaihtelee muun muassa mielenkiinnon ja ajallisten resurssien myötä. (Pohjola & Puusa, 2011) Osaajayhteisöt tapaamisineen eivät ole yhtä virallisia kuin projektiryhmien kokoukset tai muut kokoukset ja niihin osallistuminen perustuu lähtökohtaisesti vapaaehtoisuuteen. Yksilön on punnittava itse halukkuuttaan osallistua, oppia ja jakaa tietoa muiden osaajayhteisön jäsenten kanssa. Alla olevassa kuvassa 3 on tunnistettu osaajayhteisön toimijoita. Pohjola & Puusan (2011) mukaan osaajayhteisöjen toimijat ovat viidenlaisia: koordinaattori, ydinryhmä, aktiiviset osallistujat, seuraajat ja ulkopuoliset. Osaajayhteisön toimijoiden rinnalle on seuraavassa otettu tarkasteluun verkostotutkimuksen vastaavia toimijoita.



Kuva 3 Osaajayhteisöjen rakenne (Pohjola & Puusa, 2011)

2.3.1 Koordinaattori

Osaajayhteisön keskuudesta valikoituu koordinaattori. Koordinaattori on osaajayhteisön keskiössä toimiva intohimoinen vaikuttaja, jonka tärkeimpiä tehtäviä on järjestää yhteydenpito jäsenten välille. Koordinaattori välittää tietoa, kerää asioita käsiteltäväksi ja tuo asioita keskusteltaviksi. (Wenger ym., 2002.) Koordinaattoria nimitetään verkostotutkimuksen piirissä yhdistäjäksi (engl. central connector). Yhdistäjä nimensä mukaisesti yhdistää tiedon etsijöitä tiedon haltijoihin. Heillä on vahva tuntemus organisaation osaamisesta laajan kontaktiverkostonsa kautta. On hyvin yleistä, että keskijohdosta löytyy valtaosa organisaation yhdistäjistä. Toisinaan koordinaattori voi toimia portinvartijan roolissa huolehtien siitä, että yhteisö saa oikeaa informaatiota ja pysyy aiheessa. (Awazu, 2004.) Retna ja Ng (2011) löysivät omassa tutkimuksessaan, että osa uuden osaajayhteisön jäsenistä toivoi muodollisempaa johtajaa, joka koordinoisi ryhmän prosesseja kuten aikataulutuksia ja tiedonjakoa niille, jotka eivät pääse kokouksiin. Fasilitointi on olennaista osaajayhteisössä tai muuten keskustelut helposti karkailevat epäolennaisuuksiin ja toiset jäsenet dominoivat keskusteluja. Aikapaine aiheuttaa myös tarvetta hyvälle osaajayhteisön koordinoinnille. Hughesin (2002, Boud & Middleton, 2003) mukaan työnjohdon käyttäminen koordinaattorina ei ole optimaalista, sillä työnjohdolla on muodollinen rooli seurata työntekijöiden pätevyyttä. Tämä rooli haittaa avoimen keskustelun syntyä osaajayhteisön sisällä. Boud & Middleton (2003) löysivätkin tutkimuksessaan, että työnjohto ei ole ensimmäinen yhteyshenkilö oppimistapahtumissa, vaan itse asiassa heihin otettiin yhteyttä, kun he olivat olennaisena osana työprosessia.

2.3.2 Ydinryhmä

Osaajayhteisön ydinryhmä koostuu aktiivisimmista yhteisön jäsenistä ja vastaa noin 10–15 % osaajayhteisön koosta. Boud & Middleton (2003) kutsuvat tätä ryhmää intoilijoiksi (engl. enthusiasts) Ydinryhmä johtaa osaajayhteisön toimintaa yhdessä koordinaattorin kanssa. (Pohjola & Puusa, 2011.) Ardichvili ym.:n (2003) mukaan ydinryhmään kuuluu eksperttejä, jotka omaavat tietoa ja taitoa kyseisessä kontekstissa. He luovat uutta tietoa ja vastaavat yhteisön tekemiin kysymyksiin. Awazun (2004) mukaan eksperttien osaaminen jää hyödyntämättä virallisissa organisaatioiden tietojärjestelmissä. Ekspertit oppivat kokemuksen kautta ja kykenevät välittämään tietoa sitä tarvitseville helposti ymmärrettävässä muodossa.

Tämä edellä mainittu Awazun löydös verkostotutkimuksen piiristä puoltaa sitä, että virallinen organisaatio tarvitsee tuekseen epävirallisen, osaaajayhteisöistä koostuvan, organisaation tuekseen. Akkerman ym.:n (2008) mukaan parhaissa osaaajayhteisöissä yhteyshenkilö toimi yhteisön käynnistäjänä, mutta pian tämän jälkeen yhteisön ydinryhmä johti itse itseään ilman erityistä vastuuhenkilöä.

2.3.3 Aktiivinen ryhmä ja seuraajat

Aktiivinen ryhmä on kuin suuri ydinryhmä, mutta se ei osallistu yhtä säännöllisesti eikä samalla intensiteetillä toimintaan kuin ydinryhmän jäsenet. Seuraajat osallistuvat satunnaisesti osaaajayhteisön toimintaan, eivätkä pidä itseään tärkeinä osallistujina. Satunnaiset osallistujat ovat kuitenkin olennaisia, sillä se on useasti osaaajayhteisön suurin ryhmä ja se on usein vuorovaikutuksessa yhteisön ulkopuolisten tahojen kanssa. (Pohjola & Puusa, 2011.) Verkostojen rajapinnoissa (engl. boundary spanner) esiintyy henkilöitä, jotka kykenevät yhdistämään erillisiä verkostoja toisiinsa. He etsivät jatkuvasti tietotaitoa organisaation sisältä piittaamatta hierarkkisista rajoista ja muun muassa tästä syystä tuntevat eri verkostoja. Toinen ryhmä on sillanrakentajat (engl. bridges). He kykenevät toimimaan sujuvasti eri henkilöryhmien kanssa, sillä he osaavat eri ammattikieliä. Sillanrakentajien rooli on erityisen tärkeä, kun jäsenten välillä on suuria mielipide-eroja. (Awazu, 2004)

Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysivaiheessa kolmea osaaajayhteisön toimijan luokkaa: koordinaattori, aktiiviset ja seuraajat. Tätä jaottelua käytettiin siksi, että kerätyn aineiston perusteella ei kyetty erittelemään ydinryhmään kuuluvia ja aktiivisia jäseniä.

2.4 Osaajayhteisöjen tyypittelyjä

Wenger (2002) jakaa osaajayhteisöt neljään eri tyyppiin: 1) auttavat osaajayhteisöt, 2) parhaan käytännön osaajayhteisöt, 3) tietoa jakavat osaajayhteisöt ja 4) innovoivat osaajayhteisöt. Auttavissa osaajayhteisöissä (engl. helping communities) henkilöt pyrkivät auttamaan toinen toisiaan arkisten asioiden kanssa. Keskeisin seikka auttavan osaajayhteisön synnyttämisessä on pyrkiä muodostamaan henkilöstön välille yhteyksiä, joita voi hyödyntää epämuodollisessa kanssakäymisessä. Parhaiden käytäntöjen osaajayhteisöt (engl. best-practice communities) keskittyvät menetelmien kehittelyyn, perustelemiseen ja levittämiseen. Menetelmien tehokkuutta ja hyötyjä pyritään mittaamaan ja arvioimaan paikallisesti ennen niiden laajempaa levittämistä. Tietoa jakavissa osaajayhteisöissä (engl. knowledge-stewarding communities) pyritään löytämään, järjestämään ja jakamaan tietoa. Wengerin mukaan kaikkien osaajayhteisöjen tulee kehittää työmenetelmiä jatkuvasti ja näin ollen innovoida, mutta innovoiva osaajayhteisö (engl. innovating community) on erityisesti keskittynyt uuden luomiseen osallistamalla osaajayhteisöön paljon eri perspektiivejä omaavia henkilöitä.

Jonash ja Sommerlatte (1999) lähestyvät ryhmien tyypittelyä hieman eri tavalla, vaikkakin jaottelu muistuttaa pitkälti Wengerin osaajayhteisöjen tarkoitusten jaottelua. Seurantaverkostot (engl. intelligence and monitoring networks) keskittyvät tulevaisuuden asiakkaisiin, markkinoihin, teknologioihin tai tuotantoon. Ne kehittävät uusia ideoita yrityksen sisällä ja toisinaan myös koko toimialaa koskevalla tavalla. Kyvykkyyksiä kehittävät verkostot (engl. excellence and capability-building networks) ovat sellaisia, jotka pitävät huolen parhaiden käytäntöjen käyttämisestä ympäri organisaatiota. Ne seuraavat projektien kehittymistä ja huolehtivat tietotaidon siirtämisestä ja käyttämisestä. Ne voivat hallinnoida aineettomien resurssien lisäksi myös aineellisia resursseja. Innovointi- ja kehitysverkostot (engl. Innovation and development networks) tuottavat korkeaa arvoa. Niitä tuetaan koordinoituilla investoinneilla ja projektiryhmillä ja näiden avulla keskittyvät erityisesti kehittämistoimintaan. Innovointi- ja kehitysverkostot seuraavat organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, ja toimivat näiden tietojen pohjalta. Seuraavassa taulukossa on esitetty tiivistetysti edellä mainitut sekä Wengerin (2002) että Jonash & Sommerlatten (1999) osaajayhteisöjen tyypittelyt.

Wenger (2002)	Jonash & Sommerlatte (1999)
<ul style="list-style-type: none"> • Auttavat osaajayhteisöt • Parhaan käytännön osaajayhteisöt • Tietoa jakavat osaajayhteisöt • Innovoivat osaajayhteisöt 	<ul style="list-style-type: none"> • Seurantaverkostot • Kyvykkyyksien kehittämisen verkostot • Innovointi ja -kehitysverkostot

Taulukko 2 Osaajayhteisötyyppejä

2.5 Osaajayhteisöjen hyödyt ja puutteet

Myös osaajayhteisöjen hyötyjä ja haittoja on tutkittu. Kleinin (1997, Pohjola & Puusa, 2011) mukaan osaajayhteisöt tarjoavat keinon johtaa organisaation osaamispääomaa systemaattisesti. Oppimisen ja innovoinnin myötä organisaation kilpailukyky kehittyy. Osaajayhteisöt mahdollistavat myös sen, että osaamispääoma leviää organisaatorajoista riippumatta ympäri organisaatiota ja vieläpä juuri sinne, missä kyseistä tietoa tarvitaan. Retna & Ng:n (2011) mukaan osaajayhteisöissä oli taipumusta integroida usean funktion osaamispääomaa. Tutkijoiden mukaan tuotoksena syntyi voimakkaita ja dynaamisia innovointikeskuksia.

Retna & Ng (2011) löysivät seuraavia yksilöiden kokemia hyötyjä osaajayhteisöistä: Yksilöt pysyvät ajan tasalla viimeisimmän tiedon ja työn teknologian osalta ja he ymmärtävät osaamisensa ja panoksensa arvon organisaatiolle. Lisäksi osaajayhteisöt auttavat muutosvastarinnan voittamiseen ja auttavat poistamaan organisatorisia esteitä (Meeuwesen & Berends, 2007). Teigland (2000, Schenkel & Teigland, 2008) löysi, että aktiivisesti osaajayhteisöihin osallistuvilla henkilöillä on taipumusta olla tehokkaampia työssään kuin osaajayhteisöissä vähemmän aktiiviset.

Ardichvili ym.:n (2003) mukaan osaajayhteisöihin osallistuvat uudet työntekijät tottuvat työympäristöönsä ja tulevat tehokkaammiksi nopeammin. Lisäksi maantieteellisesti hajaantuneet yksiköt saavat osaajayhteisöistä paikan ja yhteisön kommunikoida ja tehdä töitä yhdessä ja osaajayhteisöjen kautta leviävät tiedot ovat ajan tasalla. Lesser & Storckin (2001, Schenkel & Teigland, 2008) mukaan osaajayhteisöt auttavat reagoimaan asiakastarpeisiin nopeammin ja vähentävät päällekkäistä työntekoa ja kehittämistyötä. Useissa tutkimuksissa

on ilmennyt, että osaajayhteisöjen käyttö uuden tuotteen kehitysvaiheessa on erityisen tehokasta. (Ardichvili ym., 2003, Loyarte & Rivera, 2007) Boudin (1999, Boud & Middleton, 2003) mukaan muodollisen koulutuksen merkitys on vähäinen työntekijän kannalta, ja että epämuodolliset keskustelut työkavereiden kanssa edistävät oppimista huomattavasti tehokkaammin.

Osaajayhteisöillä on myös haittapuolia ja puutteita. Schenkel & Teigland (2008) huomauttavat, että osaajayhteisöistä voi kehittyä organisatorisia jäykkyyksiä ja osaamisloukkuja. Esimerkiksi muuttuvan markkinatilanteen edessä myös organisaatiolta vaadittava osaaminen useasti muuttuu, ja osaajayhteisöt voivat olla osaltaan syventämässä tätä kuilua markkinan ja organisaation välillä. Toisin sanoen osaajayhteisöt voivat vaikuttaa negatiivisella tavalla organisaation kongruenssiin ympäristönsä kanssa. Boud & Middleton (2003) kritisoivat osaajayhteisöjä toimimattomiksi nykypäivän työelämässä lisääntyneen henkilöstön vaihtuvuuden takia. Tietty stabiilius on välttämätöntä osaajayhteisöjen synnylle, ja yhä hektisemmin liikkuva työvoima voi olla este osaajayhteisöjen onnistuneelle muodostumiselle. Wenger (2002) tiedostaa nämä ongelmat. Wengerin mukaan osaajayhteisöt tarjoavat työntekijöille tietynlaisen turvasataman. Nykypäivänä projektit ja liiketoimintayksiköt muodostetaan ja hajotetaan niin nopeaan tahtiin, että työntekijät tarvitsevat jonkin yhteisön, johon voi aina palata. Wenger jatkaa, että osaajayhteisöjen tarjoama stabiilius itse asiassa auttaa saavuttamaan organisatorista joustavuutta. Ulkoisten muutosten edessä organisaation on joka tapauksessa järjestettävä sisäisiä kyvykkyyksiään vastaamaan ulkoisiin vaatimuksiin. Osaajayhteisöt pitävät osaamisen järjestyksessä, vaikka hierarkkista järjestystä muutettaisiinkin.

Schenkel & Teigland (2008) huomauttavat siitä, että osaajayhteisöt auttavat tietotaidon levittämässä yhteisön sisällä, mutta voivat rajoittaa tietotaidon siirtymistä organisaatiossa laajemmin. Retna & Ngn (2011) tutkimuksesta selvisi, että ajanhallinta nousee haasteeksi osaajayhteisöjä käyttäessä. Tutkijat ehdottavat koordinaattorien koulutusta ongelman ratkaisemiseksi.

Boud & Middleton (2003) tuovat esiin sen, että epämuodollista oppimista (engl. informal learning) tapahtuu työpaikalla muutenkin kuin osaajayhteisöissä. Horisontaaliset oppimistapahtumat työntekijöiden kesken, ilman osaajayhteisön tukevia oppimiskäytäntöjä, ovat hyvin tyypillisiä ja usein riittäviä keinoja työntekijälle kartuttaa työssä tarvittavaa

osaamistaan. Osaajayhteisöt eivät siis kykene täydentävästi ratkaisemaan epämuodollisen oppimisen haastetta, mutta kykenevät kuitenkin osaltaan edistämään sitä. Toisaalta ilman sovittuja kommunikointikäytäntöjä vaarana on, että tieto ei leviä muille relevanteille tahoille organisaatiossa ja yhteistä oppimista ei tapahdu. (Wenger, 1998)

Yksi osaajayhteisön puute kumpuaa sen epävirallisesta ja vapaaehtoisuuteen perustuvasta luonteesta. Retna & Ngn (2011) mukaan toisinaan syntyy tilanteita, joissa osallistujat eivät tiedä, missä määrin heiltä vaaditaan osallistumista, ja osa kokee syyllisyyttä, kun eivät ehdi yhteisön tapaamisiin tai muihin yhteydenottoihin muiden töiden takia.

2.6 Osaajayhteisön edellytykset ja esteet

Osaajayhteisöjen olemassaolon ja muotoutumisen tutkimuksissa on löytynyt monentyyppisiä edellytyksiä ja esteitä. Edellytyksiä ja esteitä löytyy yksilötasolta, johtamisesta ja organisatoriselta tasolta. (Retna & Ng, 2011) Retna & Ng:n jaottelua käytettiin osaajayhteisöjen edellytysten ja esteiden osalta tässä tutkielmassa, mutta termi organisatoriset tekijät vaihdettiin kulttuurisiksi tekijöiksi. Tämän sen vuoksi, että sanat ”kulttuuriset tekijät” kuvaavat tämän kolmannen kategorian sisältä löytyviä tekijöitä paremmin kuin ”organisatoriset tekijät”.

Zboralski (2009) on koonnut tutkimuksista osaajayhteisöjen neljä edellytystä hyvälle kanssakäymiselle: 1) luottamus, 2) yhteenkuuluvuuden tunne, 3) viestinnällinen ilmapiiri ja 4) vuorovaikutuksen taajuus. Nämä neljä edellytystä saavat vaikutteita aiemmin mainituilta Retnan ja Ngn kolmelta eri tasolta. Luottamus voidaan nähdä yksilöiden välisenä suhteena, tai sitä voidaan pitää niin johtamisen kuin organisaatiokulttuurinkin tuotteena. Yhteenkuuluvuuden tunne (engl. cohesion) on yksilölähtöistä, mutta myös siihen voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella ja ryhmädynamiikalla. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaa myös aiemmin mainittu jäsenten välinen yhteinen menneisyys. (Akkerman ym., 2008) Viestinnällinen ilmapiiri saa myöskin vaikutteita kaikilta eri edellytysten ja esteiden tasoilta. Vuorovaikutuksen taajuus lienee helpoiten muutettavissa johtajuuden näkökulmasta. Osaajayhteisön koordinaattorilla on suuri rooli vuorovaikutustaajuuden ylläpitämisessä ja sitä kautta osaajayhteisön jatkuvuuden varmistamisessa.

2.6.1 Yksilöihin liittyvät edellytykset ja esteet

Yksilöllä voi olla monia syitä osallistua osaajayhteisön toimintaan. Parhaimmillaan yksilön omat intressit linkittyvät hänen edustamansa yrityksen intresseihin. Lähtökohtaisesti paras tilanne organisaation kannalta onkin silloin kun osaajayhteisöjen avulla kyetään kartuttamaan organisaation yhdistämisestä yhteistyön ja oppimisen avulla. (Pohjola & Puusa, 2011) Toisaalta Ardichvili ym. (2003) löysivät tutkimuksessaan, että yksilöt kokevat heidän tietotaitonsa osaksi organisaation ”yleistä hyvää” ja yksilöt tuntevat velvollisuutta jakaa tietotaitoaan organisaation sisällä muiden hyödyksi. Monet yksilöt kuuluvat useampaan kuin yhteen osaajayhteisöön, joissa heillä voi olla erilaisia rooleja. Tämä edesauttaa oppimista sekä mahdollistaa eri osaamisten yhdistämisen ja tätä kautta edistää yksilön oppimista sekä uusien innovaatioiden syntymistä. Yksilöt kokevat tarvetta asemoida itsensä alansa osaajaksi ja toisaalta yksilöt haluavat antaa yhteisölle takaisin ja opettaa uudempia työntekijöitä. (Ardichvili ym., 2003) Yrityksen kannustava ja motivoiva ilmapiiri on tärkein yksittäinen asia, joka vaikuttaa yksilön menestykselliseen ja aktiiviseen toimintaan osaajayhteisöissä. (Pohjola & Puusa, 2011; Ardichvili ym., 2003)

Yksilötasolla olennaista on saada yksilöt ymmärtämään osaajayhteisön merkitys ja hyödyllisyys heille itselleen. Ymmärrys yhteisöllisen oppimisen ja parhaan käytännön jakamisen hyödyllisyydestä motivoivat yksilöitä toimimaan osaajayhteisöissä. (Retna & Ng, 2011) Yksilön motivaatioon vaikuttaa kiinnostus osaajayhteisön aihepiiriin, halu oppia uutta ja tavoitteet kasvattaa henkilökohtaista kontaktiverkostoaan tai kehittää omaa mainettaan osaajana. (Ardichvili ym., 2003; Meeuwesen & Berends, 2007)

Määritelmällisesti osaajayhteisön toimintaan osallistutaan vapaaehtoisesti, joten perinteiset keppi ja porkkana –menetelmät eivät toimi työntekijöiden motivoimiseksi. Osallistujien on tästä syystä koettava saavansa hyötyä toiminnasta. Hyödyt voivat näkyä työn helpottumisena, verkostoitumisena virallisessa organisaatiossa, projektien etenemisestä tai uramahdollisuuksien parantumisena. (Zboralski, 2009) Zboralski on edelleen todennut, että yksilön motivaatio parantaa vuorovaikutuksen taajuutta, mutta ei olennaisesti paranna vuorovaikutuksen laatua. Tätä hän perustelee sillä, että luottamus ja hyvä vuorovaikutuksellisuus yhteisössä eivät ole suoraan riippuvaisia yksilön motivaatiotasosta. Toisin sanoen kulttuuritekijät (luottamus ja vuorovaikutuksellisuus) vaikuttavat vuorovaikutuksen laatuun enemmän kuin yksilöiden motivaatio.

Ardichvili ym.:n (2003) mukaan kaksi tärkeintä yksilötason edellytystä osaajayhteisön onnistumiselle ovat osallistujien halukkuus jakaa tietouttaan yhteisössä ja halukkuus käyttää yhteisön tarjoamaa tietoa. Lisäksi yhteisön ollessa virtuaalinen kolmas edellytys on osallistujien halukkuus toimia tietotekniikan välityksellä vailla kasvotusten tapaamisia. Högberg & Edvinsson (1998) mainitsevat verkostotutkimuksen piirissä, että halua toimia verkostoissa kumpuaa neljästä asiasta: halusta saada ratkaisuja ongelmiin, halusta oppia uutta, halusta auttaa muita ja uskosta siitä, että toiminnasta saa jotakin hyötyä itselleen.

Ardichvili ym. (2003) tutkivat, miten kirjallisuudessa usein esillä oleva tiedon haaliminen (information hoarding) estää osaajayhteisöjen vuorovaikutuksellisuutta. Kyseisessä tutkimuksessa enemmistö vastaajista uskoivat laajasti osaamisen jakamiseen ja alle 10 % olivat sitä mieltä, että työntekijät eivät jaa tietouttaan tiedon haalimisen takia. Yksilötason esteiksi Ardichvili ym. (2003) löysivät, että osallistujat pelkäsivät panoksensa olevan epärelevanttia tai epätasällista. Muita esteitä olivat pelot kasvojen menettämisestä tai työkavereiden pettämisestä ja epätietoisuus siitä, millaista informaatiota osaajayhteisöissä pitäisi jakaa. Uudet työntekijät kokivat, etteivät he ole ansainneet oikeutta jakaa informaatiota yhteisössä. Lisäksi aikarajoitteet rajoittavat osaajayhteisöjen onnistumista, sillä osallistujat ovat aikapaineessa omien virallisten töidensä kanssa. (Borzillo, 2009)

2.6.2 Johtamiseen liittyvät edellytykset ja esteet

Retna ja Ng (2011) löysivät tutkimuksessaan, että toimitusjohtajan kannustaminen epämuodolliseen oppimiseen ja osaajayhteisötoimintaan lisäsi selvästi työntekijöiden halukkuutta kyseiseen toimintaan. Toimitusjohtajan positiiviset sanat osaajayhteisöä kohtaan legitimoivat niiden olemassaolon ja samalla sallivat niissä toimimisen. Tutkimuksessa toimitusjohtaja antoi työntekijöille aikaa osallistua yhteisöjen toimintaan ja tunnusti osaajayhteisöjen saavutuksia. Lisäksi toimitusjohtaja vieraili satunnaisesti osaajayhteisöjen tapaamisissa ja tuki niiden tekemiä aloitteita. Borzillon (2009) mukaan yleinen haaste osaajayhteisöjen käytössä on se, että niitä on hankala tunnistaa niiden poikkifunktionaalisuuden ja hämärärien rajojen takia. Tämän lisäksi näitä sisäisiä verkostoja ei tueta tai edes tunnusteta, jolloin osaajayhteisöt jäävät vaille selkeitä tavoitteita. Retna ja Ng (2011) tutkimuksesta kävi ilmi jaetun johtajuuden tärkeys osaajayhteisöjen kannalta. Osaajayhteisöjen sisällä johtajuustehtäviä suoritetaan yhdessä. Nimitetty, virallinen johtaja ei

välttämättä ole tarpeellista. Toisaalta samassa tutkimuksessa osa haastatteluihin vastanneista olivat sitä mieltä, että nimitetty koordinaattori auttaisi pitämään toiminnan tavoitteellisena ja johdonmukaisena.

Zboralskin (2009) mukaan osaajayhteisön johtajan (koordinaattorin) toiminnalla on vaikutusta vuorovaikutuksen taajuuteen ja johtajan toiminnalla on keskeisin vaikutus vuorovaikutuksen laatuun. Johtaja onnistuu tässä motivoimalla jäseniä yhteistyöhön jakamalla omaa osaamistaan ja luomalla puitteet luottamukselle ja hyvälle vuorovaikutukselle. Myös esimiestason yleinen asenne tiedon jakamista kohtaan vaikuttaa merkittävästi osaajayhteisöjen toiminnan onnistumiseen. Zboralski löysi samassa tutkimuksessa, että vuorovaikutuksen taajuuden lisääntyminen parantaa vuorovaikutuksen laatua.

Myös Ardichvili ym.:n (2003) tutkimuksessa löytyi johtajuuteen liittyviä esteitä osaajayhteisön toiminnalle. Näitä olivat uuden tiedon hyväksymisen hitaus ja tietoturvallisuuteen liittyvät asiat. Tutkimuksen tapausorganisaatiossa käytäntönä oli, että esimiehet hyväksyvät uudet tiedon viennit osaajayhteisön tietokantaan ennen kuin ne tulevat osaajayhteisön jäsenille näkyviin. Käytäntö hidasti tiedon leviämistä ja vei merkittävän määrän työaikaa esimiehiltä. Osallistujat harkitsivat tiedon jakamisen tietoturvallisuutta osaajayhteisön IT –järjestelmän kautta ja käyttivät tästä syystä muita tiedonjakamisen kanavia (sähköposti, puhelinsoitot tai yksityiset Internet –sivut) osaajayhteisön tietokannan sijaan.

2.6.3 Kulttuuriset edellytykset ja esteet

Retna & Ngn (2011) mukaan avoin keskustelu arkisista haasteista on olennaista osaajayhteisön menestyksen kannalta. Läheisyys ja luottamus toisiin jäseniin ja halu auttaa toisia jäseniä auttaa innovatiivisten ratkaisujen löytämisessä. Kyseisen tutkimuksen tapausyrityksessä esiintyi ammatillisia alakulttuureja, mutta yhteistoiminta ja vuorovaikutus kaikkien henkilöstöryhmien kesken nähtiin olennaisena prosessina yrityksessä. Luottamus on keskeisessä asemassa monissa osaajayhteisöihin keskittyvissä tutkimuksissa. Boud & Middleton (2003) löysivät, että kollegiaalisuus vaikuttaa osaajayhteisön onnistumiseen. Yhteinen menneisyys auttaa luottamuksen synnyttämisessä ja johtaa sitä kautta jäsenten väliseen avoimuuteen ja oppimiseen. (Boud & Middleton, 2003; Ardichvili ym. 2003) Ardichvili ym. (2003) löysivät, että jäsenet ovat halukkaampia jakamaan tietouttaan silloin,

kun he luottavat, etteivät tiedonsaajat käytä tätä tietoa väärin. Lisäksi tietoa ollaan halukkaampia käyttämään, kun luotetaan tiedon objektiivisuuteen ja luotettavuuteen. Toisaalta Meeuwesen & Berends löysivät, että osaajayhteisöjen toimintaan osallistuvilla ilmenee luottamuksen kasvua muita osallistujia kohtaan. Luottamus on siis edellytys osaajayhteisön onnistumiselle, mutta myös hyvän osaajayhteisön tuote. Vastapainona Granovetter (1973, kts. Ardichvili ym. 2003) väittää niin sanottujen heikkojen siteiden (engl. weak ties) olevan tiedon etsijälle arvokkaampia tiedon lähteitä kuin vahvat siteet. Ardichvili ym. (2003) kirjoittavat myös institutionaalisesta luottamuksesta. Tämä on sitä, että yksilöt kykenevät luottamaan koko organisaatioon, ettei tietoa jakavan panoksia käytetä väärin. Institutionaalisen luottamuksen synnyttämiseksi Ardichvili ym. (2003) ehdottavat kommunikoinnin läpinäkyvyyttä ja yksilön panosten arvostamista.

Retna ja Ng (2011) totesivat, että menestyksekkäiden osaajayhteisöjen keskuuteen syntyy tietynlainen alakulttuuri. Yhteisöjen jäsenet näkevät osaajayhteisön mahdollisuutena käyttää sanaansa vapaasti ja paikkana kehittää keskinäisiä henkilösuhteita. Joissakin yhteisöissä koettiin olevan osana perhettä, kun he tapasivat toisensa viikon välein. Osaajayhteisöjen menestymistä esitettiin julkisesti kyseisessä tapausyrityksessä. Seinillä esitettiin lyhyitä kertomuksia onnistuneista projekteista sekä ratkaisuista ja myönnetyt palkinnot esiteltiin. Menestyksen esittämisen tavoitteena oli viestiä toiminnan hyväksymistä ja kannustaa uusia ihmisiä osallistumaan toimintaan.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on koostettu yllä mainitut, tutkimuksista löydetty, osaajayhteisöjen muotoutumisen ja olemassaolon edellytykset ja esteet. Taulukko toimii myös analyysivaiheen teoreettisen viitekehyksen osana.

	Edellytykset	Esteet
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> • Osaajayhteisön hyödyllisyyden ymmärtäminen • Kiinnostus aihepiiriin • Halu oppia uutta • Halu kasvattaa kontaktiverkostoaan • Halu kehittää mainettaan osaajana • Halu jakaa tietoutta • Halu käyttää tietoutta • Halu käyttää virtuaalista kommunikointia 	<ul style="list-style-type: none"> • Epärelevanttiuden ja virheiden pelko • Kasvojen menettämisestä pelko • Työkavereiden pettämisen pelko • Epätietoisuus tarvittavasta informaatiosta • Puuttuva ”oikeus” jakaa tietoa
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ylimmän johdon kannustaminen osaajayhteisöihin • Ylimmän johdon resurssien tarjoaminen • Ylimmän johdon hyväksynnän tarjoaminen • Yhteisön kyvykyys jaettuun johtajuuteen • Koordinaattorin motivointikyky ja oma osaaminen • Osaajayhteisön vuorovaikutustaajuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaajayhteisöjen hankala tunnistettavuus • Tuen puute • Tiedon hyödyntämisen hitaus • Tietoturvallisuusongelmat
Kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Läheisyys ja luottamus muihin jäseniin • Halu auttaa muita • Yhteinen menneisyys • Luottamus organisaatiota kohtaan • Yhteisöllinen ja avoin alakulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen puute • Yhteisen menneisyyden puuttuminen • Virheellisen tiedon saanti

Taulukko 3 Osaajayhteisöjen syntymisen ja kehittymisen edellytykset ja esteet: yhteenveto kirjallisuudesta

3 Tutkimusmetodit

3.1 Aineiston hankinta

Tein tutkimuksen laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Sampo-Rosenlew Oy, suuri suomalainen leikkuupuimureita, metsäharvestereita ja hydraulikkakomponentteja valmistava teollisuusyritys. Osaajayhteisöt ovat luonteeltaan sosiaalisia rakennelmia ja tästä syystä tutkimusmetodiksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista löytää holistista ymmärrystä ja näkemystä monimutkaisista ilmiöistä. Alasuutari (2001) kutsuu tätä ymmärtäväksi selittämiseksi. Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida osaajayhteisöjen syntymiseen ja kehittymiseen liittyviä seikkoja.

Keräsin aineiston puolistrukturoiduin haastatteluin. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu keskittyy tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ympärille ja kysymysten sanamuotoinen asettelu ja järjestys eivät ole lukittuja. (Tuomi & Sarajärvi, 2003) Koskinen ym.:n (2005) mukaan hyvin käytettynä puolistrukturoitu haastattelu on erityisen tehokas menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. Puolistrukturoidun haastattelun avulla on mahdollista löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (kts. Hirsjärvi ym., 1997) Tässä tutkimuksessa puolistrukturoidun haastattelun runko (liite 1) muodostettiin osaajayhteisö- ja innovaatiokirjallisuuden perusteella. Tämän lisäksi lisäsin haastattelurunkoon muutamia kysymyksiä projektin alkuvaiheen tapaamisissa saadun informaation perusteella. Haastattelurungon tekemisessä pyrin muodostamaan sellaisen rungon, jossa ei ole liian spesifejä kysymyksiä, mutta jotka kuitenkin ohjaavat vastaajaa pysymään aihepiirissä. Lopulta kaikkia haastattelurungon kysymyksiä ei kysytty jokaiselta haastateltavalta. Haastattelurunko toimi lähinnä haastattelijan muistilistana ja tukena.

Tein yhteensä yksitoista haastattelua ja haastateltavat olivat kaikki tuotanto-organisaatiosta. Haastateltavista viisi henkilöä oli työntekijöitä, neljä oli tuotannon toimihenkilöitä ja kaksi oli muita toimihenkilöitä. Tein jokaisen haastattelun yhden haastateltavan kanssa kerrallaan rauhallisessa tilassa. Haastatteluja oli yksi jokaista haastateltavaa kohden. Tein muistiinpanoja myös tunnelmasta analyysivaihetta varten. Puolistrukturoidun haastattelurungon kysymyksiä

ei kysytty aivan samassa järjestyksessä kaikissa haastatteluissa. Haastattelut eivät olleet yhdenmukaisia, sillä tein useita tarkentavia kysymyksiä haastateltaville ja osaltaan annoin haastateltavien puhua vapaasti.

Yhteyshenkilönäni toiminut laatupäällikkö järjesti ensimmäiset haastattelut valitsemalla kaksi henkilöä työkuormituksen perusteella ja tämän lisäksi kutsui työnjohtotason henkilöitä haastateltaviksi sähköpostilla. Halukkuutensa ilmaisseet työnjohtajat (yhteensä 3) haastateltiin. Tämä osaltaan tuo rajoitteita tutkimukselle, sillä vastaamatta jättäneiden työnjohtajien mielipiteet ja asenteet tutkimuksen aihepiiriä kohtaan saattavat olla eriäviä haastatteluun halukkaisiin nähden. Tuotantohenkilöitä valittiin organisaation eri puolilta osastojen esimiesten avulla. Esimiehet kutsuivat alaisensa haastatteluun silloisen työkuorman mukaisesti. Lisäksi otin oma-aloitteisesti yhteyttä kahteen työntekijään. Keskimäärin puoli tuntia kestävät haastattelut nauhoitettiin iPhoneen Voice Memo -ohjelmalla. Tallennusmenetelmä osoittautui onnistuneeksi. Haastattelujen litterointi oli vaivatonta ohjelman tarjoaman kohtalaisen helpon kelattavuuden myötä.

3.2 Aineiston analyysi

Analysoin aineiston teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tarkastelin aineistoa vain tietystä teoreettisesta näkökulmasta ja keskityin vain siihen, mikä oli teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista. (Alasuutari, 2001) Teorialähtöinen sisällönanalyysi on luonteeltaan abduktiivista päättelyä. Abduktiivisessa päättelyssä on valmiita teoreettisia johtoideoita, joita pyritään todentamaan aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2000) Tässä mielessä, tutkimuksen puitteissa testattiin olemassa olevaa teoriaa. Tutkimuksen puitteissa teoria myös tarkentui muutamissa aihepiireissä (esimerkiksi koordinoivan toiminnan ja aktiivisten jäsenten olennaisuudesta osaajayhteisölle). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Tässä tutkielmassa viitekehys luotiin teoriaosuudessa. Strukturoidulla analyysirungolla testattiin aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2004.) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui edeltävän osaajayhteisöjä koskevan tutkimuksen perusteella. Edeltävät tutkimukset koostuivat monien eri toimialojen organisaatioissa tehdyistä tapaustutkimuksista ja sisälsivät näin ollen kirjavan joukon eri osaajayhteisöjen syntymisen ja kehittymisen edellytyksiä ja esteitä. Osaajayhteisöjen

syntymisen ja kehittymisen esteiden ja edellytysten viitekehys muodostui joukosta erilaisia tekijöitä. Tiedostin sen, että tekijät olivat lähtöisin eri tutkimuksista, joissa oli ollut erilaisia lähtökohtia ja oletuksia. Tässä tutkimuksessa yhtenä tarkoituksena olikin tarkastella, millä tavalla eri tekijät esiintyvät tämän tutkimuksen tapausyrityksessä. Teoreettisen viitekehyksen avulla pyrin tunnistamaan, mitkä osaajayhteisöjen olemassaolon edellytykset ja esteet toteutuvat ja millaisia osaajayhteisöjä on kyseisen kohdeorganisaation kontekstissa. Osaajayhteisöjen tunnistamiseksi tein haastatteluissa kysymyksiä siitä, keiden kanssa haastateltava keskustelee työpaikalla ja onko kohdeorganisaatiossa säännöllisiä kokouksia, joihin hän osallistuu. Edellytysten ja esteiden tunnistamiseksi kysyin haastateltavilta esimerkiksi koordinaattorin motivointikykyä ja omaa osaamista selvitin kysymällä sitä, kuka koordinoi osaajayhteisön toimintaa ja onko koordinointi onnistunut.

Luin analyysivaiheessa litteroimalla puretun aineiston läpi useaan otteeseen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Valikoin aineistosta teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaiset asiat ja koodasin nämä havainnot. Osaajayhteisön tunnistamisessa analysoin onko ryhmällä kolme piirrettä: 1) Onko sillä olemassa Wengerin ja Akkerman ym.:n osaajayhteisön elementit, 2) Liikkuuko aineeton pääoma yhteisön sisällä? 3) Onko ryhmässä aktiivisia jäseniä? Osaajayhteisöjen tunnistamiseksi tarkastelin aineistosta kaikkia haastatteluissa mainittuja yhteisöjä, ja analysoin esiintyykö niissä osaajayhteisöille tyypilliset kolme piirrettä.

MindMapper –ohjelmaa käyttäen kohdistin koodatut havainnot teoreettisen viitekehyksen (osaajayhteisöjen edellytykset ja esteet) luokkiin. Tunnistin myös aineistosta kolme osaajayhteisön muotoutumisen ja olemassaolon estettä teoriapohjaisen viitekehyksen ulkopuolelta.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä validiteetti ja reliabiliteetti nähdään eri tavoin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. Erityisesti tapaustutkimuksessa tiettyä tapausta syvällisesti tutkimalla on mahdotonta saada yleispätevää ja laajasti yleistettävissä olevaa, frekvensseihin perustuvaa tietoa. Yleistettävyys ei olekaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena. Sen sijaan laadullisella tutkimuksella on mahdollista saada syvällistä ymmärrystä tietyssä kontekstissa. (Alasuutari, 2001)

Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan laadullinen tutkimus ei ole yhtenäinen tutkimusperinne ja tästä syystä löytyy useita eri käsityksiä tutkimuksen luotettavuudestakin. Totuudenmukaisuutta ja objektiivisuutta voidaan pitää tietynlaisina luotettavuuden mittareina, vaikka Lincolnin & Guban (1985) mukaan yhtä sosiaalista todellisuutta ei ole vaan sen erilaisia konstruktioita. Tämä on ilmeistä erityisesti ihmisiä koskevassa tutkimuksessa.

Olin ollut edellisenä kesänä kohdeorganisaatiossa töissä. Tämä osaltaan varmasti vaikutti ennakkonäkemyksiini. Näiden vaikutuksia pyrin minimoimaan toimimalla menetelmällisesti kurinalaisesti. Toisaalta useasta haastateltavasta oli havaittavissa tiettyä turvallisuuden tunnetta, sillä kasvoni olivat jääneet edelliseltä kesältä mieleen. Haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi yhdessä laajojen viittausten kanssa osaltaan tuovat tutkimukselle läpinäkyvyyttä ja sitä kautta parantavat tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

4 Osaajayhteisöt Sampo-Rosenlewillä

4.1 Sampo-Rosenlew lyhyesti

Sampo-Rosenlew on nykypäivänä maatalouskoneita valmistava teollinen yritys, jolla on toimipaikkoja Porissa, Nakkilassa ja Jyväskylässä. Yrityksen juuret juontavat vuoteen 1853, jolloin Oy W Rosenlew Ab perheyritys aloitti monialaisen teollisen toimintansa Porissa. Alussa toiminta keskittyi pääosin sahatavaran ja erilaisten maataloustyökalujen tuottamiseen. Vuonna 1877 yhtiö osti Porin Mekaanisen Työpajan, josta kehittyi kauppavaluun ja maatalouskoneisiin erikoistunut konepaja. (Poritieto.com 2.2.1012) Oy W Rosenlew Ab:n aikana yhtiö valmisti monipuolisesti eri tuotteita sahatuotteista metallityön tuotteisiin.



Kuva 4 Oy W Rosenlew Ab valmisti Keski-Porin kirkon valurautatornin

Yhtiö muun muassa kokoonpani T-mallin Fordeja 1900 –luvun alkupuolella. 1910 –luvulla alkoi Sampo –puimakoneiden valmistus. Kuluttajille kodinkoneiden kautta tuttu Rosenlew –brändi on tästä yrityksestä lähtöisin. Sodan jälkeen Rosenlew valmisti paljon sotakorvaustuotteita Neuvostoliitolle ja ensimmäiset itsekulkevat leikkuupuimurit (nykypäivänä päätuote) valmistettiin vuonna 1957. 18 vuotta myöhemmin, vuonna 1975, yritys erikoistui pelkästään leikkuupuimurien valmistamiseen. Vuonna 1982 yritys teki sopimuksen yhteistyöstä Massey Fergusonin kanssa. Sopimuksen jälkeen punaiset ”pikkuMassikat” on valmistettu Porissa. 1980 –luvun lopulla W. Rosenlew Oy fuusioitui Rauma Oy:n kanssa.



Kuva 5 Sampo-Rosenlew 3065L - leikkuupuimuri

Sampo-Rosenlew Oy, nykyisessä muodossaan, perustettiin vuonna 1991 kun liikkeenjohdossa toiminut Timo Prihti osti puimuriliiketoiminnan Rauma Oy:ltä. Leikkuupuimuri on ollut siitä lähtien yrityksen päätuote, mutta tämän liiketoiminnan rinnalle nousi teollisuuspesukoneiden valmistus vuonna 1993 ja metsäharvesterien valmistus vuonna 1996. (sampo-rosenlew.fi, 2.2.2012) Vuonna 2003 yritys kasvoi yritysosaston jälkeen, kun Metso Hydraulics Oy

siirtyi Sampo-Rosenlewille. Vuonna 2005 yritys avasi komponenttitehtaan Nakkilaan, jonka tarkoitus on valmistaa komponentteja Poriin kokoonpanoa varten.

Vuonna 1993 käynnistetty teollisuuspesukoneiden liiketoiminta ilmoitettiin kokonaisuudessaan myydyksi AquaClean Oy:lle marraskuussa 2011. Tällöin Sampo-Rosenlew ilmoitti aikeistaan keskittyä leikkuupuimurien ja metsäharvesterien valmistukseen. Samalla yhtiö ilmoitti, että Sampo-Rosenlewin omistusrakenne muuttui, kun monikansallinen maatalouskoneita valmistava Agco siirtyi kymmenen prosentin osuudella Sampo-Rosenlewin omistajaksi ilman ääni- tai määräysvaltaa. Omien sanojensa mukaan Sampo-Rosenlew pyrkii tulevaisuudessa hyödyntämään Agcon maailmanlaajuista jakeluverkostoa ja tuotekehitysprosessia. (satakunnankansa.fi 14.11.2011)

Tässä tutkimuksessa Sampo-Rosenlewin Porissa toimiva tuotanto-organisaatio on valittu tutkittavaksi tapaukseksi. Sampo-Rosenlewin Porin tehdas jakautuu karkeasti ottaen seitsemään eri funktioon. Eri funktiot koostuvat henkilöstöltään työntekijöistä ja työnjohdosta. Joissakin funktioissa on lisäksi menetelmäsuunnittelija. Työnjohto raportoi suoraan tuotantojohtajalle, joten organisaatio on melko matala rakenteeltaan. Vaikka työt ovat järjestelty selkeästi funktioihin, muistuttaen konebyrokratiaa, kannustaa matala hierarkia horisontaaliseen viestintään. Lisäksi organisaation useat tukifunktiot on keskitetty Poriin.

Tuotantofunktiot:

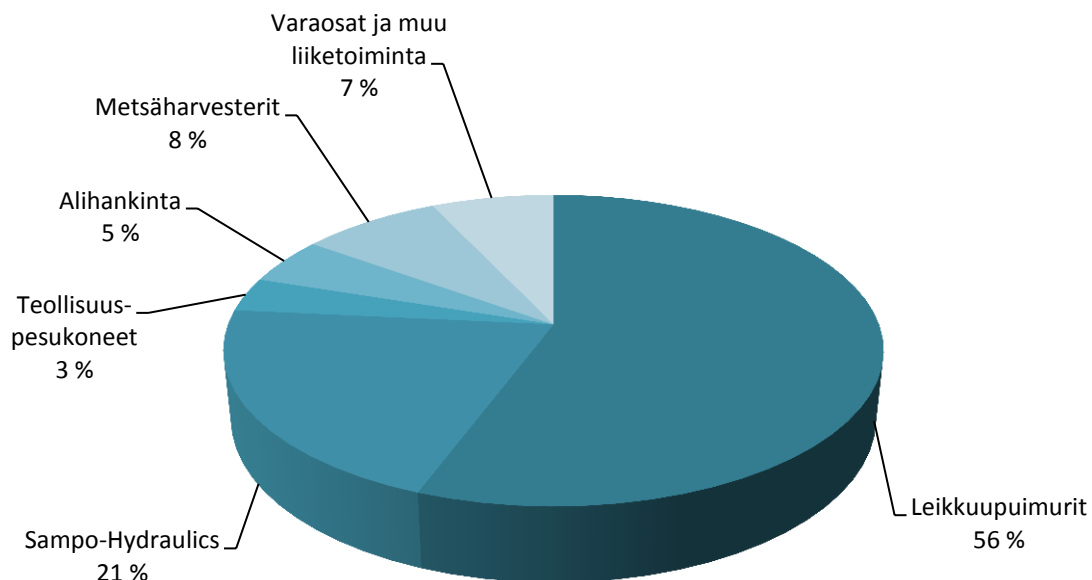
1. Levyn leikkaus
2. Levyn särmäys
3. Hitsaus
4. Koneistus
5. Kokoonpano
6. Maalaus
7. Testaus

Tukifunktiot:

1. Ostotoiminta
2. Myynti
3. Tuotekehitys ja suunnittelu
4. Henkilöstöhallinto
5. Taloushallinto

Vuonna 2011 Sampo-Rosenlew työllisti keskimäärin 557 henkilöä. Yrityksen tuotanto jakautuu tällä hetkellä neljään eri tuotekategoriaan: leikkuupuimurit, metsäharvesterit, alihankintaosat ja hydraulimoottorit. Leikkuupuimurien ja metsäharvesterien osavalmistus ja

kokoonpano tapahtuu pääosin Porissa. Valtaosa koneiden osista tuotetaan itse, mutta kohtalainen osuus lopputuotteista koostuu alihankituista osista (esim. moottorit, vaihteistot ja ohjaamon osat). Alihankintaosia tuotetaan kaikissa kolmessa tuotantolaitoksessa, eli Porissa, Jyväskylässä ja Nakkilassa. Alihankintatuotantona syntyy muun muassa suuria kokonaisuuksia kuten koneistettuja runkoja nostureihin ja hitsattuja kokoonpanoja kuten hyttejä. Alla olevassa kuvassa 6 on esitetty konsernin liikevaihto tuoteryhmittäin vuonna 2011.



Kuva 6 Sampo-Rosenlew in liikevaihto tuoteryhmittäin vuonna 2011

Sampo-Rosenlew oli tutkimusta ajatellen sopiva kohdeorganisaatio, sillä organisaatiossa tunnistettiin tarve hyödyntää paremmin sisäistä aineetonta pääomaansa. Osaajayhteisöillä on nimenomaan mahdollista tyydyttää tämä tarve. Tutkimuksen puitteissa löytyi potentiaalisia ja aktiivisia osaajayhteisöjä sekä niiden syntymisen ja kehittymisen edellytyksiä ja esteitä.

4.2 Seitsemän potentiaalista tai aktiivista osaajayhteisöä

Aineiston perusteella oli tunnistettavissa seitsemän potentiaalista tai aktiivista osaajayhteisöä kohdeorganisaatiosta. Löydetyistä osaajayhteisöistä osa oli hyvin aktiivisia ja säännöllisesti tapaavia, kun taas osa osaajayhteisöistä oli käytännössä vain potentiaalisia. Osaajayhteisöjen tunnistamiseksi käytettiin Wengerin ja Akkerman ym.:n tutkimuksia osaajayhteisöjen elementeistä (kyseiset tunnistetut elementit näkyvät suluissa), osaajayhteisöjen toimijoiden viitekehystä sekä tarkastelemalla, millä tavoin aineeton pääoma liikkuu kyseisten yhteisöjen sisällä. Kaikki haastatteluaineistosta esiin nousseet seitsemän yhteisöä eivät kuitenkaan ole määritelmällisesti puhtaasti osaajayhteisöjä. Analysoidessa onko tietty yhteisö osaajayhteisö vai ei, selvitin, onko yhteisöllä kolme piirrettä: 1) Onko yhteisöllä olemassa Wengerin ja Akkerman ym.:n osaajayhteisön elementit, 2) Liikkuuko aineeton pääoma yhteisön sisällä? 3) Onko yhteisössä aktiivisia jäseniä? Seuraavassa on kuvattuna nämä seitsemän potentiaalista tai aktiivista osaajayhteisöä. Lopullinen luokittelu potentiaalsiin ja aktiivisiin osaajayhteisöihin löytyy tiivistetysti sivun 56 taulukosta 4.

4.2.1 Pörssi-istunto

Niin sanottu pörssi-istunto oli ollut elinvoimainen pitkään. Menetelmäsuunnittelijat, oston edustajat ja suunnittelun edustajat (yhteisö, yhteisöllinen toiminta) kokoontuivat kerran viikossa käydäkseen läpi osamuutoksia (konteksti, mielekäs toiminta). Vakituisesti tietotyötä tekevät jäsenet jakoivat tietoa osauutuuksista ja yhdessä suunnittelivat niiden valmistuksen aloittamisen sekä osien käyttöönoton. Yhteisö muodostui aikoinaan tarpeisiin välittää tietoa osauutuuksista eri osapuolille ja osauutuuksien tuotannon pikaiseen aloittamisen edistämiseen. Pörssi-istuntoa voidaan edellä mainitun perusteella pitää tietoa jakavana ja auttavana osaajayhteisönä. (vrt. Wenger, 2002) Osaajayhteisöllä on siinä määrin potentiaalia olla innovoiva yhteisö, että sen jäsenistö koostui lukuisten eri funktioiden henkilöistä. Yhteisön tehtäväksi ei kuitenkaan ollut vakiintunut mullistavien uutuuksien kehittäminen ja luominen.

Yhteisö oli ollut pitkään toiminnassa, eikä sille löytynyt enää varsinaista vetäjää eli koordinaattoria. Yhteinen ymmärrys tapaamisten hyödyllisyydestä yhdessä merkityksellisen toiminnan kanssa takasivat toiminnan jatkuvuuden. Viikoittainen tapaaminen oli jäsenille

itsestäänselvyys (käytäntö, koordinoiva toiminta). Hyvä vuorovaikutustaaajuus piti yhteisön elinvoimaisena. Suunnitelmien täytäntöönpanoa tapahtui jatkuvasti. Pörssi-istunnossa roolit ja velvollisuudet olivat vakiintuneet tavoitteiden mukaisesti. Wengerin (1998) ja Akkerman ym.:n (2008) osajayhteisön elementit (konteksti, yhteisö ja käytännöt sekä merkityksellinen, yhteisöllinen ja koordinoiva toiminta), aineettoman pääoman siirtymistä ja aktiivisia jäseniä kaikkia ilmenee tässä elinvoimaisessa yhteisössä, joten sitä voidaan pitää osajayhteisönä.

Pörssi-istunto ilmentää, miten toiminnassa oleva osajayhteisö ei välttämättä tarvitse koordinaattoria ollenkaan, sillä yhteisö koostui käytännössä vain aktiivisista jäsenistä. Merkityksellinen, yhteisöllinen ja koordinoiva toiminta tulivat yhteisölle automaattisesti.

Kokoonpanon ja testauksen työntekijät kritisoivat pörssi-istunnon osamuutoksien ilmoittamiskäytäntöä palaverin ulkopuolisille. Haastateltavien mukaan he joutuivat viikoittain toteamaan, että leikkuupuimureihin oli mennyt virheellisiä osia heidän tietämättään.

”...esimerkiks nyt täl viikol viimeks tuo noi ni, koneit ku tehtii ni meil tultii yhtäkkii ilmottaa et te ootte pistäny viiko väärää osaa et se osa on muuttunu jo aikoi sitte ja siit on piirustukset tullu ja blaa blaa blaa. ... ne jää aina matkal johonki. Siis tää o iha viikottaista.” –H10

Pörssi-istunnon käsitellessä osamuutoksia ja uusia osia yhteisön on kiinnitettävä huomiota siihen, miten viesti saadaan välitettyä kokouksiin osallistuvien lisäksi myös niille työntekijöille, jotka tietoja tarvitsevat. Tämän vilkkaasti toimivan osajayhteisön ainoa toimintaa haittaava osajayhteisön este oli puutteellinen viestintä ulkopuolisille.

4.2.2 Osapuutepalaveri

Työnjohtajat (yhteisö) kävivät ennen niin sanotussa osapuutepalaverissa. Haastatelluista työnjohtajista jokainen otti puheeksi osapuutepalaverin jossain vaiheessa haastattelua. Viikoittain järjestettävässä palaverissa kokoonpanolinjan työjärjestelijä toimi koordinaattorina (koordinoiva toiminta). Palaverin tärkeimpänä tehtävänä oli saada kokoonpanolinjan osapuutteet muiden osastojen tietoisuuteen, jotta osapuutteet saatiin mahdollisimman nopeasti täydennettyä (konteksti, mielekäs toiminta). Osapuutteiden lisäksi palaverissa käytiin läpi tilauskantoja ja yleisiä tuotantoon liittyviä ajankohtaisia asioita (konteksti, mielekäs toiminta).

Osapuutepalaveri tarjosi hyvän mahdollisuuden osallistujille kertoa ja keskustella keskenään sellaisista ajankohtaisista asioista, jotka eivät suoranaisesti liity osapuutteisiin. Palaverissa oli avoin ilmapiiri, osallistajat kertoivat vapaasti omista ongelmistaan ja niitä pyrittiin yhdessä ratkaisemaan (yhteisöllinen toiminta). Haastatellut työnjohtajat pitivät osapuutepalaveria arvokkaana tiedon lähteenä.

Osapuutepalaveri on tyypillinen konemaisesti toimivan organisaation tuote. Palaverissa jaetaan tietoa ja autetaan muita jäseniä suoriutumaan arkisista rutiininomaisista töistään. Osapuutepalaveria voi nimityksestään huolimatta pitää osaajayhteisönä, sillä se syntyi emergentisti tarpeeseen saada integroitua eri työnjohtajien vastuualueiden tuotantoa toisiinsa. Lisäksi keskustelu muistakin asioista kuin osapuutteista tukee sitä, että yhteisössä jaettiin jatkuvasti aineetonta pääomaa. Yhteisön kaikki rakenteelliset piirteet olivat myös olemassa: Kaikki tuotannon integroimiseen liittyvät asiat toimivat kontekstina (ts. mielekäs toiminta) työnjohtajien muodostamassa yhteisössä. Linjan työjärjestelijän rooli koordinaattorina ja avoimen ilmapiirin palaverien järjestäjänä muodosti osaajayhteisölle käytännöt (yhteisöllinen ja koordinoiva toiminta).

Auttavassa osaajayhteisössä olennaista on yhdistää henkilöitä, eli kehittää henkilöstöverkostoja, sisäisen viestinnän ja organisatorisen oppimisen parantamiseksi. Kuten Boud ja Middleton (2003) toteavat, kollegiaalisuus ja keskinäinen luottamus ovat olennaisia asioita osaajayhteisön onnistumisen kannalta. Nämä seikat toteutuivatkin vahvasti osapuutepalaverin toimiessa.

Osapuutepalaveri loppui, kun kokoonpanolinjan työjärjestelijä siirtyi uusiin työtehtäviin. Schenkel & Teiglandin (2008) mukaan olennaista hyvän johtamisen kannalta olisikin keskittyä yhteisön kommunikointiin vaikuttaviin seikkoihin ja ylläpitää hyvää kommunikointia. Tässä osaajayhteisössä koordinaattorin rooli oli ratkaiseva ja hänen siirtymisensä toisiin tehtäviin aiheutti osaajayhteisön hiipumisen. Koordinaattorin lähteminen aiheutti lopulta myös säännöllisen osapuutepalaverin käytännön (tai vastaavasti koordinoivan toiminnan) loppumisen. Epätietoisuus osapuutepalaverin jatkuvuudesta yhdessä syntyneen kommunikointikatkoksen kanssa tyrehtyttivät yhteisön toiminnan. Haastatteluajankohtana työnjohtajat kokivat, etteivät saa työnteon kannalta tärkeää informaatiota juuri mistään. Erään työnjohtajan sanoin:

”Et ... ku ei meil o mitää palaveri ollu eikä. Ei henkilöllä X eikä osapuutepalaverii eikä mitää muutakaa enää, et ei se tieto oikei kulje.” –H3

Yksi haastateltava mainitsi toiveikkaana, että tilanteeseen on tulossa parannus, kun uusi tuotantojohtaja aloittaa viikoittaisen tuotantopalaverin. Eräs työnjohtaja toivoi tämän palaverin muistuttavan osapuutepalaveria käytäntöineen. Toinen haastateltu työnjohtaja kertoi keskustelleensa useampaan otteeseen muiden työnjohtajien kanssa tarpeesta pitää jonkinlainen osapuutepalaveria korvaava viikkopalaveri:

”No katos, me ollaan keskustelu... niinku mä sanoin mä viimeks keskustelin työnjohtajien kesken ... et meidän, et meidän täytyy ottaa keskenämme jonkun näkönen tämmönen viikkopalaveri, et vaikka maanantai tai perjantai et misä ollaa menty, mihi ollaa päästy, mikä on tökkiny, ni se antas vähä semmosta et tietäs vähä et mitä, mitä haetaan ja mihi keskitytään. Mut, tää on vanha kulttuuri.” –H6

Hänen mukaansa palaveria ei kuitenkaan ollut saatu käynnistettyä organisaation ”vanhan kulttuurin” takia. Vuoden 1991 omistajavaihdoksen jälkeen oltiin karsittu rajulla kädellä kokouksia pois. Ylin johto näki tarvetta karsia kokouksia ja tämä kulttuuri ilmeisesti vaikuttaa edelleen. Koettu ylimmän johdon osaaajayhteisöjen tuen puute on ilmeisen voimakas este osaaajayhteisön toiminnalle. Toisaalta kyseinen haastateltava näki, että nyt johdon kokoonpanon vaihtumisen jälkeen olisi mahdollisuus saada lisättyä säännöllistä vuorovaikutusta.

Uusi tuotantojohtaja oli käynnistänyt osapuutuille uudenlaisen käytännön tuomalla työnjohtajien työhuoneisiin näytöt, joissa pyörii kokoonpanolinjan osapuutteet. Käytäntö oli sellainen, että kokoonpanolinjan työntekijät ja osaston työnjohtaja lisäsivät tietokoneelle yhteiseen listaan kaikki kokoonpanolinjalla ilmenneet osapuutteet. Lopulta osapuutteen täydentyessä kokoonpanolinjan työntekijä poisti kyseisen merkinnän tietokoneelta. Kommunikointisäännöt olivat hyvin selvät, jäsenet tiesivät, mitkä ovat kenenkin vastuut ja velvollisuudet ja sääntöjen mukaan toimittiin. Koordinoiva toiminta oli tässä suhteessa onnistunutta.

Osapuutenäyttöjen käytäntö sai haastatelluilta työnjohtajilta sekä kiitosta että kritiikkiä. Tiedonkulku nähtiin parantuneen osapuutteiden osalta, mutta yksi haastateltu sanoi osapuutenäytön olevan riittämätön tiedonvälittäjä. Hän kaipasi muutakin tietoa kuin vain tietoa osapuutteista. Työnjohtajat mainitsivat, että osapuutenäytön käyttö oli loppua aivan alussa sen vaillinaisen käytön takia. Kokoonpanolinjan työntekijöille pidetyn motivaatiopuheen jälkeen käytäntö oli jatkunut aktiivisempana. Käytännön hyödyllisyyden ilmentäminen osoitti vahvaa työntekijöiden motivoimista ja aktivoimista.

Osapuutenäytön tueksi tarvitaan kasvatusten tapaamisia. Kasvatusten tapahtuvien tapaamisten puuttuessa jäsenten välinen luottamus vähitellen vähenee, kunnes jäsenet tapaavat toisensa uudelleen. (Schenkel & Teigland, 2008) Akkerman ym. (2008) löysivät tutkimuksessaan, että liiallinen keskittyminen tietotekniseen kommunikaatioväylään tyrehdyttää osaajayhteisön synnyn. Tiedon syöttäminen tietokantaan voi helposti olla etäännyttävää, sillä syöttäjä ei saa tietää käyttäkö kukaan hänen tuottamaansa tietoa. Osapuutenäytön hyvänä puolena on se, että kokoonpanolinjan työntekijä näkee tiedon syöttämisen hyödyn osapuutteiden täydentyessä. Tässä tapauksessa vaikuttaisi kuitenkin siltä, että osapuutenäyttö ei palvele tavoitettaan niin hyvin kuin olisi mahdollista.

Osapuutenäyttö oli osapuutteiden viestinnän näkökulmasta osittain toiminnaltaan puutteellinen. Vain kokoonpanolinjan työntekijät pystyivät merkitsemään osapuutteensa näytölle. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotannon alkupään funktiot eivät voi käyttää samaa taulua omille osapuutteilleen. Valtaosa kokoonpanolinjan tarvitsemista osista on pienempiä kokoonpanoja, jotka koostuvat useammasta pienemmästä osasta. Toisinaan syntyy tilanteita, että esimerkiksi hitsaamossa ei ole kaikkia tarvittavia osia hitsauskokoonpanon valmistamiseksi ja osat on tilattava tuotantoketjun aiemmalta funktiolta, ohutlevyosastolta. Tämänkaltaisiin tilauksiin käytetään edelleen ruutupaperia, sillä osapuutenäytölle näitä ei voi merkitä. Työnjohtajat vievät toisilleen paperille kirjattuja listoja omista osapuutteistaan ja paperin vastaanottava työnjohtaja yliviivaa valmiiksi saadut tilaukset. Osapuutenäytön käytäntöä kehittämällä ja tarjoamalla työnjohtajille mahdollisuuden listata omia sisäisiä osapuutteitaan, käytäntö saattaisi saada entistä enemmän elinvoimaa. Toisaalta vanhanaikaisessa ruutuvihkometelmässä oli hyvätkin puolensa. Työnjohtajat joutuvat kulkemaan tehdasalueella saadakseen paperinsa perille ja usein perille päästyään työnjohtajat vaihtavat muutaman sanan keskenään informaalisissa ympäristössä. Toisin sanoen

työnjohtajien välillä tapahtuu horisontaalista kommunikointia. He pääsevät tarvitsemaansa tietoon kiinni tämän kohtalaisen taajaan toimivan tietoverkon avulla.

Osapuutenäytön ympärille muodostuneessa käytännössä on osajayhteisön piirteitä. Osapuutteet luovat kontekstin toiminnalle, josta eri osastojen työnjohtajat (yhteisö) ovat kiinnostuneet. Useamman haastattelun mukaan osapuutteiden ”metsästäminen” ja osien perässä juokseminen on turhauttavinta, mitä he työssään kohtaavat. Toimivalle osapuutteiden ilmoitusjärjestelmälle oli selvästi kysyntää. Osapuutenäytöt ja –järjestelmä itsessään ovat osajayhteisön käytäntönä. Haastattelujen perusteella tässä olisi käytännössä jonkin verran kehitettävää. Käytäntö on siitä erityislaatuinen, että toimiessaan se ei vaadi erityistä koordinaattoria, vaan ohjelmisto, ja kokoonpanolinjan työntekijöiden luottamus muiden osastojen työnjohtajiin hoitaa koordinoivan toiminnan. Osapuutejärjestelmää on mahdollista kehittää täyttämään alkuperäisiä tavoitteita paremmin, jolloin järjestelmästä olisi hyödyllisempi kaikille eri funktioiden työnjohtajille. Kommunikoinnin lisäämiseksi on järjestettävä kasvokkain tapahtuvia säännöllisiä tapaamisia. Työnjohtajien keskinäistä kommunikointia voi edistää esimerkiksi viikoittaisella palaverilla, jossa käsiteltäisiin asioita, mitkä eivät sovellu osapuutenäytölle.

Tämän tutkimuksen varsinaisen haastattelujen tekemisen jälkeen tein joitakin epämuodollisia käyntejä aiemmin haastateltujen luona. Kahden työnjohtajan mukaan tuotantojohtajan viikkopalaverista oli muodostunut liian formaali. He kokivat, että viikkopalaveri oli luonteeltaan lähempänä tuotantojohtajan tiedotustilaisuutta, jossa kommunikointi oli valitettavan yksisuuntaista. Palaveri ei kyennyt luomaan oppimista edistävää ympäristöä. Tämän lisäksi yksi haastateltu työnjohtaja oli itse käynnistänyt vanhan osapuutepalaverin kaltaisen viikoittaisen tapaamisen muutamien muiden työnjohtajien kanssa.

Osapuutepalaveri ei lopulta hiipunut uusien esteiden esiintyessä, vaan kahden edellytyksen päättyessä. Tehokkaasti toimineen koordinaattorin siirtyessä toiseen rooliin yhteisössä esiintynyt jaettu johtajuus ei kyennyt ylläpitämään yhteisöä ja palaverikäytäntö loppui. Osapuutepalaverin uudelleen käynnistämiseksi ei kuitenkaan esiintynyt ratkaisevia esteitä. Yhden haastateltavan mainitsema kokoustamisen vastainen kulttuuri oli ainoa esiin tullut este. Toisaalta kyseinen henkilö oli itse käynnistänyt myöhemmin korvaavan, joskin pienimuotoisemman, palaverin. Ajan myötä kysyntä säännöllisemmälle kommunikoinnille oli aikaansaanut halua koordinoida osajayhteisön toimintaa. Osapuutenäyttöjen käytäntö oli

osittain korvannut vanhan osapuutepalaverin. Näyttöjen käyttöönoton jälkeen aineettoman pääoman siirtyminen muuttui. Palavereissa työnjohtajat oppivat yhteisönä, kaikkien ollessa koolla. Nyt aineeton pääoma siirtyy enemmän verkostoteorian tapaan, vain silloin kun työnjohtajat tapaavat kahden kesken, esimerkiksi osapuutemuistioita toisilleen toimittaessa.

4.2.3 Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus

Pääluottamusmies pitää työntekijöille (yhteisö) noin kuukauden välein tiedotustilaisuuden (käytäntö, koordinoiva toiminta). Kyseinen tiedotustilaisuus pidetään koekäyttöhallissa. Koekäyttöhalli on tila, johon mahtuu yksi valmis leikkuupuimuri testauslaitteineen, ja tyhjennettynä tilaan mahtuu satoja ihmisiä.

Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuudessa on käyty läpi tilauskantoja, myyntiennusteita, työllisyystilannetta, tuotantotavoitteita ja yleisluontoisia henkilöstöhallintoon liittyviä asioita (konteksti, mielekäs toiminta). Esimerkiksi haastatteluajankohtana yksi osallistuja sanoi saaneensa tietoa työaikapankin käytöstä. Tätä kyseistä tiedotustilaisuutta pidettiin erityisen onnistuneena, käytännössä ainoana kunnollisena tiedon lähteenä työntekijöille.

”Et sit tietysti, pääluottamusmies hoitaa talon asiat aika hyvi et meil on just niinku tommosii tiedotustilaisuuksii... Se kertoo misä mennään ja se toimii aika hyvi.”-H10

”...se kaikkalainen tiedonkulku oikeastaan on, saatiin hiukan paremmaks ku saatiin meidän nykyinen luottamusmies pitää edes jonkunasteisia palavereita, edes saadaan niinku sitä kautta. ... Edellisen aikan pidettiin kerran vuodessa ni se on oli niinku, ei tiennyt niinku mistään mitään. ”-H1

Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuuden puitteissa esiintyy muutamia osaajayhteisön piirteitä. Tiedotustilaisuudessa muun muassa jaettiin tietoa, mitä jäsenet kaipaivat. Osaajayhteisön puolesta puoltaa se, että tilaisuus käynnistyi emergentisti, työntekijöiden tarpeesta saada informaatiota organisaation tilanteesta. Tiedotustilaisuudessa käyminen oli vapaaehtoista, mikä on myös yksi osaajayhteisön piirteistä. Työntekijöiden positiiviset näkemykset tilaisuuden hyödyllisyydestä takaa heidän osallistumisensa.

Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuuteen osallistuvat oppivat tiedotustilaisuudessa, mutta oppiminen ei liity hiljaisen tiedon eli aineettoman pääoman siirtymiseen henkilöltä toiselle. Toisin sanoen tietouden keskinäinen jakaminen ja työssä tarvittavan taidon kehittäminen eivät ole tässä tapauksessa keskeisinä päämäärinä. Teorian mukaan osaajayhteisön yhtenä keskeisenä piirteenä on erityisesti hiljaisen tiedon siirtyminen osallistujien kesken. Osaajayhteisön toimijoiden jaottelussa, pääluottamusmiehen tiedotustilaisuudessa ei käytännössä esiinny aktiivisia jäseniä. Osallistujat pääluottamusmiestä lukuun ottamatta ovat vain kuuntelemassa, eli he ovat määritelmällisesti seuraajia.

Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuuksilla on muitakin vaikutuksia kuin vain informaation saattamista työntekijöiden keskuuteen. Kymmenien työntekijöiden kokoontuessa samaan tilaan, he tapaavat toisiaan, laajentavat kontaktiverkostojaan ja vaihtavat kuulumisia (yhteisöllinen toiminta). Tuotantohenkilöstön kontaktiverkostot laajenevat tiedotustilaisuuden sivutuotteena, vaikka se ei tiedotustilaisuuden alkuperäisissä tavoitteissa olekaan.

Yksi haastateltava sanoi, että tiedon saaminen olisi erityisen tärkeää työntekijöiden työmotivaation kannalta. Hänen mukaansa tiedon vähäisyys on vuosien mittaan tehnyt osasta tehtaan väestä välinpitämättömiä. Turhauttavia huhupuheita ilmenee, kun kunnollista faktaa ei ole saatavilla.

Eräs työnjohtaja vastaavasti sanoi hänen omasta tilanteestaan, että työntekijät tietävät häntä paremmin tehtaan tapahtumista juuri näiden pääluottamusmiehen tiedotustilaisuuksien takia. Kuten aiemmin tuli ilmi, työnjohtajilla ei ole ollut mitään yhteistä palaveria sen jälkeen, kun osapuutepalaveri loppui.

Koekäyttöhalli on hyvä paikka pitää näin suuria tiedotustilaisuuksia. Muita vaihtoehtoja tiedotustilaisuuden pitämiselle on vähän. Tilaa kehittämällä olisi mahdollista kehittää tiedotustilaisuuden käytäntöä viestinnällisestä näkökulmasta. Haastatteluhetkellä ainoa käytössä ollut viestintäväline oli pääluottamusmiehen ääni. Tilaisuuden kehittämiseksi pohdittavaksi jää, millä tavoin saataisiin lisättyä osallistujien välistä keskinäistä vuorovaikutusta.

Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuudella on piirteitä osaajayhteisöstä, mutta paras mahdollinen aineettoman pääoman vaihdanta osallistujien kesken jää saavuttamatta. Pelko epärelevanttiudesta ja kasvojensa menettämisestä satojen työntekijöiden edessä estää avoimen

kommunikoinnin osallistujien kesken. Yhteisön koko, viralliset viestinnän käytännöt ja yhteisön alkuperäinen tarkoitus eivät palvele aineettoman pääoman siirtymistä osallistujien kesken. Aktiivisen jäsenistön puuttuessa pääluottamusmiehen tiedotustilaisuutta ei voi pitää osaajayhteisönä.

4.2.4 Hitsauksen ohjearvot

Erään hitsaamon työntekijän haastattelusta ilmeni tarve saada jaettua tietoa hitsauslaitteiden ohjearvoista (konteksti, mielekäs toiminta). Hänen mukaansa ohjearvojen asettaminen oli yhden henkilön vastuulla ja yleinen ymmärrys osastolla ohjearvoja kohtaan oli huono. Siinä vaiheessa, kun säätöjä täytyi tehdä, otettiin aina yhteys samaan henkilöön. Osaajayhteisön konteksti (hitsauksen ohjearvot) ja yhteisö (hitsaustyöntekijät) ovat selvillä, mutta yhteinen käytäntö ongelman ratkaisemiseksi puuttui. Organisaatiossa oli jossain vaiheessa suunniteltu tietokannan luomista, mutta tämä jäi tekemättä haastateltavan mukaan muun muassa silloin käytössä olleen pellin valikoiman laajuuden takia (toisin sanoen projekti vaati liikaa resursseja). Projektissa vastuullistaminen ja resursointi olivat jääneet tekemättä: johdon tuki puuttui. Ilman vahvaa oma-aloitteista koordinaattoria tietokantaa, eli dokumentoinnin ja tiedon jakamisen käytäntöä, ei ollut saatu luotua. Vaikka hitsaustyöntekijöistä koostuva yhteisö oli olemassa, oppimista ja tiedon vaihdantaa edistävä käytäntö puuttui. Osaajayhteisön käytäntöjen puuttuessa roolitkin olivat jääneet vakiintumatta. Käytännössä yhteyden ottaminen samaan henkilöön ohjearvoihin liittyen viittaa siihen, että potentiaalisessa yhteisössä lähes kaikki yksilöt ovat tässä vaiheessa korkeintaan seuraajan roolissa. Ilman aktiivista opettamista ja oppimista aineeton pääoma ei siirry.

Osaajayhteisön esteitä esiintyi hitsauksen ohjearvojen yhteydessä jonkin verran. Yhteisö ei ollut muodostunut ja viestinnän keinot puuttuivat. Viestinnän keinojen puuttuessa hitsaustyöntekijät kokivat, ettei heillä ole oikeutta tai mahdollisuuttakaan jakaa tietotaitoaan. Aineistosta kävi ilmi, että yhteistä tietokantaa ohjearvojen tallentamista varten ei ollut. Tästä yhteisöstä ilmenee, miten horisontaalinen kommunikointi voi olla myös osaajayhteisön esteenä. Hitsaustyöntekijät kiersivät ohjearvoihin liittyvät ongelmat kysymällä suoraan yhdeltä osaavalta henkilöltä neuvoa. Arkiset työt onnistuvat tällä tavoin, mutta organisatorista oppimista ei saavuteta.

Ominaista parhaan käytännön osaajayhteisöille on dokumenttien ja toimintaohjeiden tekeminen. Yhteisön jäsenet parhaimmillaan ymmärtävät toimintaohjeiden tekemisen hyödyn ja niiden teko tapahtuukin osaajayhteisön käynnistysvaiheen jälkeen oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti. Hitsauksen ohjearvoyhteisöä voi pitää myös tietoa jakavana ja auttavana potentiaalisena osaajayhteisönä. Tällöin olennaista on yhdistää yhteisön jäseniä tiedon vaihdannan vilkastuttamiseksi.

4.2.5 Tiistaipalaveri

Pääluottamusmies, henkilöstöpäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu kokoontuivat säännöllisesti tiistaisin keskustelemaan henkilöstöasioista (yhteisö, yhteisöllinen toiminta, käytännöt, koordinoiva toiminta). Keskustelun keskiössä olivat työturvallisuus, rekrytoinnit, työstä lähtevien henkilöiden ilmoittamiset ja muut yleiset henkilöstöhallintoon liittyvät asiat (mielekäs toiminta, konteksti). Palaverissa käsiteltiin myös asioita joita työntekijät olivat kolmelta osallistujalta kysyneet kuluneen viikon aikana. Osallistujat auttoivat toisiaan löytämään vastauksia (aineettoman pääoman siirtymistä) useimmiten työturvallisuuteen liittyviin kysymyksiin. Käytävät asiat pysyivät yllä mainittujen aihepiirien puitteissa, ja osallistujilla oli yhteinen ymmärrys palaverin päämäärästä, vaikkei mitään spesifejä tavoitteita ollutkaan.

Työsuojeluvaltuutettu sanoi tämän palaverin olevan erityisen tärkeä hänen työn onnistumisen kannalta ja hänen puheestaan ilmenee myös aiemmin mainittu organisaation palaverien vastainen kulttuuri:

”Tää o ilmeisesti ollu vähä hampaissa tää tiistaipalaveri et sitä ei o talon johto pitäny hyödyllisenä mut mun mielestä se on helveti hyödyllinen”-H8

Tiistaipalaverin tulevaisuudesta oltiin huolestuneita. Henkilöstöpäällikkö oli toiminut palaverin koordinaattorina (koordinoiva toiminta) ja kyseinen henkilö oli jäämässä elokuussa 2012 eläkkeelle. Palaverin tulevaisuudesta ei ollut tietoa. Olennaista organisaation kannalta on panna merkille palaverin käytännöt, tunnistaa yhteisön hyödyllisyys ja jatkaa käytäntöjä seuraavan henkilöstöpäällikön astuessa virkaansa. Tiistaipalaveriin osallistuvien kannalta

olennaista olisi pohtia, millä tavoin tapaamisten hyödyllisyyttä voitaisiin ilmentää osallistujien mukaan hyödyllisyydestä skeptiselle ylemmälle johdolle.

4.2.6 COMIA-linjan virhekokoukset

Kohdeorganisaatiossa oltiin ottamassa uutta COMIA -leikkuupuimuria tuotantoon. Organisaatiossa tiedostettiin, että uusi malli tuo mukanaan uusia ja yllättäviä ongelmia ja näiden ratkaisemiseksi oltiin käynnistämässä kahta eri COMIA-linjan ongelmiin liittyvää säännöllistä tapaamista.

Ensimmäistä, jo käynnissä olevaa tapaamista, nimitettiin COMIA-linjan virhekokoukseksi. Tässä kokouksessa leikkuupuimurien koekäyttäjät ilmoittivat havaituista virheistä kokoonpanolinjan työntekijöille (konteksti, mielekäs toiminta, yhteisö, yhteisöllinen toiminta). Kokoonpanolinjan työnjohtaja (koordinaattori) kutsui työntekijät (seuraajat) koolle koekäyttöhalliin, jossa koekäyttäjät (aktiiviset) verbaalisti, ilmoitusluontoisesti kertoivat havaintonsa ja mahdolliset korjausehdotuksensa (käytäntö, koordinoiva toiminta). Eräs haastateltava sanoi tämän kokouksen olevan erityisen tärkeä, sillä monet uuden leikkuupuimurin kokoonpanon työntekijät olivat uusia. Kokouksen avulla oli hänen mukaan mahdollista totuttaa uudet työntekijät organisaation tavoille ja tutustuttaa henkilöitä toisiinsa.

Havaitut virheet tallennettiin paperille tai havaitsijan muistiin. Havainnot ilmoitettiin tässä kokouksessa vain verbaalisti, eikä mitään muita tukevia käytäntöjä ollut. Eräs haastateltava sanoi, että häneltä jää kertomatta kaikista virheistä, sillä hän ei muista tai kirjaa niitä muistiin.

COMIA-linjan virhekokousta voidaan pitää osaajayhteisönä, sillä sen olennaiset elementit ovat olemassa (konteksti, yhteisö ja käytännöt tai vastaavasti merkityksellinen, yhteisöllinen ja koordinoiva toiminta) ja siinä aktiiviset jäsenet jakavat kaikkien osallistujien keskuudessa hiljaista tietoaan. Yhteisö syntyi emergentisti tarpeesta jakaa tietoutta ja parasta käytäntöä jäsenilleen. Virhekokouksen pitäminen kiinnostaa uusia työntekijöitä, tutustuttaa heitä uuteen työympäristöönsä ja antaa heille mahdollisuuden suorittaa työnsä paremmin. Tutkimuksissa on löydetty osaajayhteisöjen saavan aikaan vastaavia asioita. Ardichvili ym.:n (2003) mukaan osaajayhteisöjen avulla uudet työntekijät tottuvat työympäristöönsä nopeammin ja heidän oppimiskäyränsä jyrkkenee. Osaajayhteisöissä myös kontaktiverkosto laajenee ja kommunikointi helpottuu. (Meeuwesen & Berends, 2007)

COMIA-linjan virhekokouksessa on piirteitä kaikista Wengerin osaajayhteisötyypeistä. Yhteisön tarkoituksena on auttaa kokoonpanolinjan työntekijöitä tekemään työnsä paremmin jakamalla tietoa esiintyneistä virheistä ja parhaista käytännöistä. Lisäksi yhteisössä luotiin jatkuvasti ratkaisuja uuden puimurimallin tuotannon alkuvaikeuksien ylitsepääsemiseksi. Osaajayhteisön konteksti on sellainen, että se lähtökohtaisesti vaatii luovaa ongelmanratkaisua, tiedon jakamista, auttamista ja parhaiden käytäntöjen levittämistä.

COMIA-linjan virhekokouksessa esiintyy lähes kaikki teoreettisen viitekehyksen osaajayhteisön edellytyksistä. Yksilötason edellytyksistä kaikki seitsemän tekijää olivat läsnä. Yhteisöllä on myös erityisen kyvykäs koordinaattori ja tilaisuuksissa esiintyy jaettua johtajuutta. Vilkas vuorovaikutustaajuus pitää kokoontumisen arkisena rutiinina edesauttaen avoimen ilmapiirin rakentumista ja kontaktiverkostojen kehittymistä. Vaikka jäsenet ovat organisaatiolle uusia työntekijöitä eikä yhteistä menneisyyttä ole, tämä yhteisö on vahva kivijalka yhteisen menneisyyden ja vahvan työyhteisön rakentamisessa. Aineistosta ei ilmennyt esteitä virhekokouksen olemassaololle. Todellisuudessa tilanne ei varmasti ole aivan näin ruusuinen.

Tämänkin osaajayhteisön osalta käytännöissä ja yhteisöissä on kehittämisen varaa. Koekäyttöhallin seinälle asennettava valkotaulu tai videotykki auttaisi virhekohtien havaitsemista ja muistamista. Esimerkiksi kirjaamalla havaittuja virheitä tietokoneelle, olisi mahdollista jakaa löydökset sekä kokoonpanolinjan työntekijöille että muodostumaisillaan olevalle COMIA:n laatutiimille. Lisäksi voitaisiin harkita keinoa, millä kokoonpanolinjan työntekijät saavat heitä koskevat virheilmoitukset mukaansa heidän omille työpisteilleen. Osaajayhteisön kokoonpanoa hienovaraisesti laajentamalla voisi potentiaalisesti parantaa osavirheiden tiedottamista organisaation eri osiin, esimerkiksi suunnitteluun.

4.2.7 COMIA:n laatutiimi

COMIA:n laatutiimi oli käynnistymässä. Tarkoitus oli aloittaa viikoittainen kokoontuminen laatupäällikön, tarkastajan, tarkastajan esimiehen sekä kokoonpanolinjan ja viimeistelyn työnjohtajien kanssa (yhteisö, yhteisöllinen toiminta) ja käydä läpi uuden puimurimallin ongelmakohtia (konteksti, mielekäs toiminta, käytännöt, koordinoiva toiminta). Tavoitteena

oli kerätä tiimin sisällä informaatiota ja jakaa tätä informaatiota muualle organisaatioon ja saada sitä kautta ongelmia ratkaistua. Toimihenkilön sanoin tavoitteena oli:

*”(Selvittää) et mitkä on niinkun isoimpia ongelmakohtia että pääsis
pistään niitä korjaukseen ja välitettyä tietoo tietysti muualle että mitkä
on ongelmallisia asioita.” -H7*

COMIA:n laatutiimin osalta organisaatiossa tulee pohtia, olisiko osallistujille hyödyllistä olla paikan päällä myös COMIA-linjan virhekokouksissa. Laatutiimi koostuu pääasiassa tuotantoprosessin loppupään esimiehistä. Heidän läsnäolonsa virhekokouksessa voisi osaltaan olla kehittämässä avoimempaa kommunikointikulttuuria ja sitä kautta luottamusta toimihenkilöiden ja työntekijöiden välille. Toisaalta Boud & Middletonin (2003) mukaan työnjohdon läsnäolo osaltaan rajoittaa alaisten vuorovaikutushalukkuutta osaajayhteisöissä. Työnjohdon virallinen rooli alaistensa pätevyyden seuraajina saattaa osaltaan rajoittaa työntekijöiden halukkuutta tuoda esiin työssä kohtaamiaan ongelmia ja haasteita.

COMIA:n laatutiimiä voidaan pitää potentiaalisena osaajayhteisönä sen tiiminimestä huolimatta. Tiimit keskittyvät tietyn tehtävän tai tavoitteen ympärille ja toimivat sen mukaan. Osaajayhteisö sen sijaan toimii väljemmin määritellyssä kontekstissa. COMIA:n laatutiimin tarkoituksena oli muodostaa säännöllinen kokoontuminen, jossa käsitellään tietyn aihepiirin (uuden puimurin) puitteissa ilmaantuvia ongelmia ja näiden pohjalta käynnistää projektitiimejä ongelmien korjaamiseksi. Tiimin perustaminen oli vielä alkuvaiheessa. Koordinaattorista ei ollut tietoa, käytännöt ja tapaamiset olivat vielä järjestämättä. Erään haastateltavan mukaan ryhmän lopullinen kokoonpano saattaa muuttua suunnitellusta. Laatutiimin käynnistäminen osoittaa sen, että organisaatiossa on mahdollisuuksia käynnistää uusia säännöllisesti kokoontuvia yhteisöjä.

4.3 Osaajayhteisöjen tyypittely

Seuraavassa taulukossa 4 on tyypitelty yhteisöt tyypiteltynä Wengerin (2002) mukaan. Lisäksi samassa taulukossa on koostetusti esitetty, ovatko tutkimuksessa tunnistetut seitsemän yhteisöä aktiivisia vai potentiaalisia osaajayhteisöjä. Tulokset eivät tuota varsinaisia yllätyksiä, kun ottaa huomioon millaisissa työtehtävissä eri osaajayhteisöihin osallistuvat

henkilöt ovat. Esimerkiksi kaikki löydetty parhaan käytännön jakavat osajayhteisöt koostuivat suorittavan tason työntekijöistä.

			Osajayhteisötyyppi			
			Auttava	Paras käytäntö	Tietoa jakava	Innovoiva
Yhteisö	Pörssi-istunto	Aktiivinen	x		x	
	Osapuutepalaveri	Aktiivinen	x		x	
	Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus	Potentiaalinen			x	
	Hitsauksen ohjeavot	Potentiaalinen	x	x	x	
	Tiistaipalaveri	Aktiivinen	x		x	
	COMIA-linjan virhekokoukset	Aktiivinen	x	x	x	x
	COMIA:n laatutiimi	Potentiaalinen	x	x	x	x

Taulukko 4 Sampo-Rosenlewiltä tunnistetut seitsemän yhteisöä tyypiteltynä Wengerin (2002) mukaan

Pörssi-istunto koostuu tietotyötä tekevästä tuotannon toimihenkilöstä. Heidän työnsä helpottamiseksi olennaista on auttaa toisia tietotyöläisiä ja jakaa tietoa. Yhteisön rooliin kuuluu pienten evolutionaaristen osauutuuksien suunnittelu sekä käyttöönotto ja tästä syystä innovointi ei kuulu yhteisön luonteeseen.

Osapuutepalaveri on pörssi-istunnon kanssa hyvin samankaltainen yhteisö. Osapuutepalaverin tarkoituksena on edistää tietotyötä tekevien työnjohtajien tietämystä tehtaan tilanteesta ja auttaa toisia jäseniä ongelmiansa kanssa. Yhteisön tarkoituksena on edistää organisaation tehokasta toimintaa.

Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus on virallisesta näkökulmasta tiedon jakamista henkilöstölle. Tiedon sisältö ei kuitenkaan ole aivan samanlaista kuin kahdessa aiemmin

mainitussa yhteisössä. Tietotyöläisille tieto on välttämätön rakenteellinen osa arkipäivän työtä. Tiedon on oltava yksityiskohtaista ja heidän työtehtäviensä vaatimuksia täyttävää. Tuotantohenkilöstölle tiedotustilaisuudessa jaettava informaatio on yleisluontoisempaa koskien organisaation tilannetta. Tiedotustilaisuudella on myös hankalasti mitattava epävirallinen puoli, sillä tuotantohenkilöiden kokoontuessa yhteen tapahtuu paljon epävirallista kommunikointia ja oppimista.

Hitsauksen ohjearvojen osaaajayhteisössä hitsaustyöntekijät jakavat tietoa, parhaita käytäntöjä ja auttavat toisiaan. Yhteisön toimintaa voidaan kuvata manageriaaliseksi, sillä tarkoituksena on optimoida tuotantoa nykyisin tiedoin eikä välttämättä luoda uutta. Paras käytäntö siirtyy työntekijältä toiselle samassa funktiossa.

Tiistaipalaveri muistuttaa piirteillään monella tavalla pörssi-istuntoa ja osapuutepalaveria. Osallistujat ovat tietotyötä tekeviä toimihenkilöitä, jotka auttavat toisiaan ja jakavat tietojaan töidensä edistämiseksi.

COMIA:n laatutiimi ja virhekokous ovat edellä mainituista osaaajayhteisöistä poikkeavia siinä mielessä, että niiden kontekstissa ollaan jatkuvasti tekemisessä uutuuden kanssa. Uusi puimurimallituotanto alkuvaikeuksineen vaatii luovaa ongelmanratkaisua, jatkuvaa kehittämistä ja innovointia. Yhteisön jäsenet auttavat toisiaan ja jakavat jatkuvasti kattuvaa tietouttaan. Kuten hitsauksen ohjearvojen yhteisössä, myös COMIA:an liittyvissä osaaajayhteisöissä parhaita käytäntöjä pyritään tunnistamaan ja levittämään. Loogiselta vaikuttaa se, että parhaat käytännöt leviävät vain silloin, kun osaaajayhteisön sisäiset työtehtävät ovat riittävän samankaltaisia.

4.4 Osaaajayhteisöjen toimijoiden merkitys

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että osaaajayhteisöjen sisältä löytyvillä rooleilla on selvä merkitys osaaajayhteisön toiminnan määräytymisen kannalta. Seuraavassa käsittelen sitä, millä tavoin koordinaattorit, seuraajat ja aktiiviset jäsenet vaikuttavat osaaajayhteisön toimintaan.

Koordinaattorin merkitys osaaajayhteisön elinvoimaisuuden kannalta ei ole aivan selvä. Tässä tutkimuksessa esiintyi sekä koordinaattorillisia että ilman koordinaattoria toimivia,

elinvoimaisia osajayhteisöjä. Kolmessa elinvoimaisessa osajayhteisössä koordinaattorilla oli selkeä rooli tilaisuuksien järjestäjänä. Lisäksi yhden osajayhteisön (osapuutepalaveri) toiminta oli loppunut koordinaattorin siirtyessä toisiin tehtäviin. Toisaalta, kuten aiemmin mainittu, yksi ilman koordinaattoria toimiva osajayhteisö (pörssi-istunto) oli vakiintunut toimimaan sellaisella tavalla, että tapahtumien ja yhteisön toiminnan koordinointi tapahtui jäsenten välillä jaetulla tavalla. Toisin sanoen Akkerman ym:n (2008) kuvailemaa koordinoivaa toimintaa oli kaikissa aktiivisissa osajayhteisöissä, mutta se ei kaikissa tapauksissa yksilöitynyt tiettyyn osajayhteisön jäseniin. Tämän perusteella koordinaattorin olemassaolo ei vaikuttaisi olevan osajayhteisön elinvoimaisuuden välttämätön edellytys, mutta koordinaattori voi vaikuttaa voimakkaasti osajayhteisön toimintaan. Koordinaattorin merkityksestä osajayhteisön syntyvaiheessa ei saatu vastauksia tässä tutkimuksessa.

Seuraajat eivät yksin tee tietystä yhteisöstä osajayhteisöä. Tämä johtuu siitä, että aineettoman pääoman siirtyminen vaatii osallistumista vuorovaikutuksen muodossa. Toki aineetonta pääomaa voi siirtyä seuraajille seuraamisen kautta, mutta oppimista ei tapahdu, jos ei ole ketään jakamassa hiljaista tietoa. Tutkimuksessa tämä seikka ilmeni esimerkiksi pääluottamusmiehen tiedotustilaisuudessa. Tässä yhteisössä osallistujat vain seuraavat pääluottamusmiehen pitämiä tilaisuuksia.

Aineetonta pääomaa vaihtavissa osajayhteisöissä on olennaista, että yhteisöstä löytyy useita aktiivisia jäseniä. Vain aktiivisen osallistumisen avulla voi tapahtua hiljaisen tiedon siirtymistä, oppimista ja tietojen jakamista. Aktiivisten jäsenten vuorovaikutus synnyttää yhteisöllistä toimintaa (vrt. Akkerman ym., 2008) osajayhteisöön. Kaikissa tämän tutkimuksen elinvoimaisissa osajayhteisöissä oli aktiivisia jäseniä. Yksi osajayhteisö (pörssi-istunto) jopa koostui kokonaan aktiivisista jäsenistä, sillä seuraajia ei ollut ja koordinoiva toimintakin tapahtui jäsenten kesken. Vaikka aktiiviset jäsenet ovat välttämättömiä osajayhteisöille, pelkät aktiiviset jäsenet eivät aina riitä, kuten päättynyt osapuutepalaveri osoittaa.

Kohdeorganisaatiosta löytyi kaksi potentiaalista osajayhteisöä (COMIA:n laatutiimi ja hitsauksen ohjearvot –yhteisö), joilla ei kummallakaan ollut käytäntöä tukeakseen yhteisön oppimista. Molemmissa tapauksissa organisaatiossa kuitenkin tunnistettiin yhteisö ja konteksti toiminnalle. Näissä potentiaalisissa osajayhteisöissä ei ollut tunnistettavissa roolijakoa: ei koordinaattoria, eikä aktiivisia jäseniä. Vaikuttaa siltä, että osajayhteisön

käynnistämiseksi on aktivoitava potentiaalisia osallistujia. Aktivoimiseksi oletettavasti tarvitaan alkukipinäksi koordinoivaa toimintaa joltakin taholta.

4.5 Osaajayhteisöjen edellytyksiä

Olemassa olevasta teoriasta ja tutkimuksista koostettu osaajayhteisöjen edellytysten ja esteiden viitekehys sai hyvin pitkälti tukea (kts. taulukko 5, s. 76). Edellytysten ja esteiden esiintymistä tutkittiin laajassa, koko tuotanto-organisaation, kontekstissa. Toisin sanoen, niiden ilmenemistä ei etsitty tiettyjen osaajayhteisöjen puitteissa, vaan yleisesti koko organisaatiosta. Monet edellytykset ja esteet ilmenivät suomalaisessa suuressa kokoonpanoteollisuuden yrityksessä ja vain yksi este jäi haastattelujen perusteella tunnistamatta. Lisäksi muutamia toistuvia teemoja löytyi viitekehyksen ulkopuolelta. Kaikkia edellytyksiä ja esteitä ei ilmennyt jokaisessa haastattelussa. Seuraavassa käydään läpi löydöksiä näiden edellytysten ja esteiden osalta.

4.5.1 Yksilöillä halua yhteistyöhön

Osaajayhteisön hyödyllisyyden ymmärtäminen

Osaajayhteisöjen hyödyllisyys tunnistettiin kaikkien haastateltavien kesken. Hyödyllisyyttä perusteltiin monella tavalla, joista selvästi yleisin oli kommunikoinnin paraneminen. Kommunikoinnin paraneminen koettiin koostuvan erilaisista asioista, joista yleisin oli tiedon käyttäminen ja vastaavasti tiedon jakaminen muille. Vaikka osaajayhteisöjen hyödyllisyys tunnistettiin, valtaosa haastateltavista oli tyytymättömiä yrityksen sisäiseen viestintään. Tyytymättömyyttä löytyi kaikilta haastatelluilta hierarkian tasoilta. Alla olevat sitaattit ovat erään työntekijän ja työnjohtajan suusta. Säännölliset palaverit nähtiin yhtenä ratkaisuna sisäisen viestinnän ongelmaan. Kommunikoinnin paranemiseen syvennyttään alempana.

”Kyl mä nyt pitäisin sitä asiaa erinomaisen tärkeänä et ihmiset tietäis paremmin mitä miks millon siis niinku (huokaus) se on hyvin turhauttavaa ku sul ei o mistään mitään käsitystä, kaikki on jonkun maailman huhupuheita mitä kuulet sieltä...” –H1

”...me keskusteltiin siitä et, voitasko me tuotannon toimihenkilöt vaikka pitää viikottain joku palaveri et vähä, vähä tiedettäs et misä mennään.” –H6

Kiinnostus aihepiiriin

Ei ole yllättävää, että jokainen haastateltava oli kiinnostunut jostakin työhönsä liittyvästä aihepiiristä. Kiinnostuksen kohteet liittyivät tiiviisti haastateltavien henkilökohtaisiin työtehtäviin. Yleisin kiinnostusta herättävä aihepiiri oli luonteeltaan arkisessa työssä toistuva ongelma. Aikatauluihin liittyvät asiat, työturvallisuusasiat ja organisaation yleinen tilanne myös kiinnostivat. Erään haastateltavan mukaan hänen työyhteisönsä tarjoaa yhteisön jäsenille yhteisen paikan murehtia yhteisistä työasioista.

Halu oppia uutta

Halu käyttää tietoutta ja halu oppia ovat lähtökohtaisesti sisällöltään hyvin lähellä toisiaan. Yhteinen halu oppia tietystä teemasta toimii runkona osajayhteisön toiminnalle ja näin ollen niiden tunnistaminen on olennaista yhteisöjen muodostamisen kannalta. Uuden oppiminen koski muuttuneita henkilöstökäytäntöjä tai –lakeja ja oppimista työtehtäviin liittyvistä asioista muilta yhteisön jäseniltä. Työnjohtajien keskuudessa oli jatkuvaa oppimista liittyen toisten osastojen tuotantotilanteisiin. Käynnistymäisillään oleva COMIA:n laatutiimi oli lähtökohtaisesti suunniteltu edistääkseen oppimista uuden leikkuupuimurin kokoonpanon käytännöistä ja ongelmista.

Tarve laajentaa omaa kontaktiverkostoaan

Vain yksi henkilö tunnisti tarpeen laajentaa omaa kontaktiverkostoaan. Kyseinen haastateltava oli työskennellyt Sampo-Rosenlewillä vähiten aikaa muihin haastateltaviin nähden. Samainen henkilö koki myös, että hänellä olisi paljon aineetonta pääomaa annettavana, kunhan hänen löydöksiään sekä ehdotuksiaan saataisiin oikeille henkilöille eteenpäin ja niitä kuunneltaisiin.

Halu kehittää mainettaan osajajana

Osa haastateltavista ilmaisi haluaan kehittää omaa mainettaan osajajana. Yksi henkilö oli alaltaan pitkän kokemuksen omaava ammattilainen. Hän koki, että monelta pistehitsauksen

työntekijältä puuttui riittävä osaaminen selviytyäkseen hyvin töissään. Pistehitsauksen muut työntekijät kysyivätkin häneltä usein neuvoja koneen käyttämisen ja ohjearvojen säätämisen suhteen. Kyseisistä laitteista ei saa opetusta ammatillisissa opinnoissa ja opettamisen vastuu jää tässä tapauksessa Sampo-Rosenlewille. Haastateltava ilmaisi halukkuuttaan opettaa uusia työntekijöitä käyttämään laitteita ja sitä kautta kehittää omaa mainettaan.

Eräs henkilö, joka halusi kehittää mainettaan osaajana, oli ollut kaikista haastatelluista vähiten aikaa organisaatiossa. Hän esitti useita kehitysideoita haastattelun aikana, mutta sanoi, etteivät ne ole edistyneet hänen haluamallaan tavalla ja että asiat edistyvät parhaiten silloin, kun saa asianomaisen paikan päälle keskustelemaan. Hyödyntääkseen kyseisen henkilön potentiaalia paremmin, tulee organisaation ottaa hänet mukaan osaksi päätöksentekoprosessia. Tämä oli organisaatiossa suunnitteilla.

Halu jakaa tietoa

Halu jakaa ja käyttää tietoutta liittyvät tiiviisti kommunikoinnin ja oppimisen prosesseihin. Kaikki haastateltavat ilmaisivat halukkuutensa jakaa tietouttaan muille organisaation jäsenille jollain tavalla. Tietoa haluttiin jakaa monin eri tavoin. Yksi työntekijä mainitsi, miten paljon keskinäinen sopiminen ”tuurikaverin” kanssa työn järjestelemisestä on helpottanut työn tekoa. Vastaavasti monet halusivat tiedottaa ja keskenään sopia töihinsä liittyvistä asioista. Tiedottaminen piti sisällään niin tuotantotilanteesta kuin ongelmistakin ilmoittamista. Aiemmin kuvattu (kts. 3.2.4) potentiaalinen hitsauksen ohjearvot –yhteisö perustui haluun jakaa tietoutta muille jäsenille koskien hitsauslaitteiden säätämistä.

Ongelmalliseksi koettiin se, että aina ei löydy soveltuvaa kommunikointiväylää tiedon perille saattamiseksi. Osaajayhteisön käytäntö puuttuu useassa tapauksessa. Näissä tapauksissa turvauduttiin kahdenväliseen horisontaaliseen kommunikointiin. Horisontaalinen kommunikointi toimii yksittäisten ongelmien ratkaisemisessa, mutta systemaattista organisatorista oppimista ei saavuteta ja monet työntekijät jäävät vaille olennaista informaatiota.

Halu käyttää tietoa

Tiedon saaminen koski pääasiassa juoksevia arjen työasioita, kuten aikataulutuksia, suunnitelmia, osamuutoksia ja myyntiennusteita. Yhden haastateltavan mukaan paremman kommunikoinnin avulla on mahdollista parantaa yrityksen sisäistä viestintää, ja sitä kautta

vähentää käytävillä jatkuvasti liikkuvia huhupuheita. Organisaatiossa toivottiin parempaa tiedottamista toimihenkilöiltä tuotannon henkilöille ja vastaavasti koettiin, että työntekijöiden kommunikointi toimihenkilöille kaipaa parantamista.

4.5.2 Koordinointi ja kannustus ovat elintärkeitä osajayhteisölle

Ylimmän johdon kannustaminen osajayhteisöihin

Vain haastatelluista ylimpänä hierarkiassa olleen henkilön mukaan organisaation ylin johto kannusti käyttämään osajayhteisöjä. Uusi tuotantojohtaja oli itse käynnistänyt tuotetiimejä (puimuri- ja metsäkonetiimit) organisaation eri tuoteryhmien mukaan, jotka kokoontuivat säännöllisesti viikon välein jakamaan tietoa jäsenilleen. Tuotantotiimeihin osallistuvat olivat toimihenkilöitä. Vaikka ylin johto oli itse käynnistänyt osajayhteisöjä ja näin kannustanut osajayhteisön käyttöön, tämä kannustaminen ja positiivinen asenne säännöllisiä tapaamisia kohtaan ei jostain syystä kanavoidu alemmas hierarkiaan.

Ylimmän johdon resurssien ja hyväksynnän tarjoaminen

Vain osa esimiesasemassa olevista henkilöistä koki saavansa ylimmältä johdolta resursseja ja hyväksyntää osajayhteisöjen käytölle. Työntekijätasolla kukaan ei kokenut saavansa resursseja ja hyväksyntää osajayhteisöjen käytölle. Yksi haastateltava sanoi, että toimitusjohtajan vaihtuessa kokoustaminen on aiempaa hyväksyttävämpää ja säännöllinen vuorovaikutus saa aiempaa enemmän tukea. Nuorimman esimiesasemassa olleen henkilön mukaan säännöllisen vuorovaikutuskäytännön luominen on vapaata. Epävirallisissa osajayhteisöissä, osastojen työntekijöiden ja työnjohtajan kesken, muodostuneita aloitteita käytiin toisinaan esittämässä hallitukselle. Uudeksi tuotantojohtajaksi nimitetty henkilö oli käynnistänyt tuotetiimejä pian työsuhteen alkamisen jälkeen ja nämä saivat ylimmältä johdolta tuen jatkua.

Yhteisön kyvykkyys jaettuun johtajuuteen

Noin puolet haastateltavista koki, että yhteisönsä oli kyvykäs johtamaan itseään jaetusti. Neljässä tapauksessa kyse oli samanarvoisista työntekijöistä koostuva yhteisö ja vain kahdessa tapauksessa nähtiin jaettua johtajuutta yli hierarkiarajojen. Jaettua johtajuutta ilmeni muun muassa yhteisön kykyinä allokoida työntekoa osaamisen mukaan ja haluna auttaa muita

jäseniä akuuttien tilanteiden sattuessa. Yksi yhteisö esiintyi yhteisönä ja yhdessä kehitettyjä ajatuksia esitettiin ryhmän nimissä esimiehelle. Osa työnjohtajista sanoi keskustelewansa osastonsa työntekijöiden kanssa uusista ideoista yhteisesti kerätäkseen mielipiteitä ja ehdotuksia ideoiden parantamiseksi.

Koordinaattorin motivointikyky ja oma osaaminen

Vain pieni osa vastaajista koki yhteisön koordinaattorin olevan motivoiva ja osaava. Tämä osaltaan johtuu siitä, että koordinaattorien motivointikykyä ja omaa osaamista voi luonnollisesti esiintyä vain aktiivisissa osaajayhteisöissä. Koordinaattorin nähtiin onnistuvan hyvin tehtävässään saadessaan oikeat henkilöt kokoontumaan asialliseen tilaan ja onnistuessaan johtamaan tilaisuutta asiallisesti. Säännöllisen tapaamisen järjestäminen nähtiin itsessään motivoivana tekijänä.

Osaajayhteisön vuorovaikutustaajuus

Hyvää vuorovaikutustaajuutta ilmeni sekä potentiaalisissa että toimivissa osaajayhteisöissä. Tässä tapauksessa hyvänä vuorovaikutustaajuutena pidetään vähintään kerran kahdessa viikossa kokoontumista tai haastateltavan ilmoittaessa taajuuden olevan riittävä. Työnjohtajien tapauksessa kontaktia omiin työntekijöihin tuli jopa useaan kertaan samana päivänä. Voimakas horisontaalinen kommunikointi tuotanto-organisaatiossa osaltaan lisää kahdenvälistä vuorovaikutustaajuutta, mutta toisaalta yhteisiä kommunikointitilanteita koettiin olevan liian vähän.

4.5.3 Yhteisöllisyys luo edellytyksiä

Läheisyys ja luottamus muihin jäseniin

Sampo-Rosenlewin tuotanto-organisaatiossa tuli esiin sisäinen avoin ilmapiiri. Organisaatiossa koettiin, että kaikkien tuotantohenkilöiden kanssa voidaan keskenään keskustella. Työnjohdon tasolta osa ilmaisi halunsa kuulla alaistensa mielipiteitä. Läheiset siteet omiin työntekijöihin ja luottamus heidän tietotaitoon muodostavat edellytykset yhteisölliselle toiminnalle. Funktioiden sisällä koettiin, että yhteinen ongelmakenttä luo puitteet, jossa läheisyys ja luottamus muihin jäseniin kasvavat.

Halu auttaa muita

Noin puolet haastateltavista ilmaisi henkilökohtaisen halukkuutensa auttaa muita työntekijöitä töissään. Auttaminen tapahtui helpottamalla muiden työntekeä monilla eri keinoin. Osavalmistusmenetelmien yksinkertaistaminen, neuvominen, ongelmien selvittäminen ja kehitysideoiden eteenpäin vieminen kuuluivat auttamisen keinoihin.

Ristiriidan aiheuttavat usean haastateltavan kommentit koskien osamuutosten tekemistä. Työntekijätasolta tulee useita kehitysideoita koskien osien valmistusmenetelmiä ja spesifikaatioita. Työntekijät kokevat, että suunnittelusta useasti ”torpataan” heidän ehdotuksensa. Ongelmaa syventää se, että palautetta siitä, miksi muutosta ei tehdä, ei koskaan kuulu.

Yhteinen menneisyys

Yhteisen menneisyyden merkitys esiintyi kaikissa haastatteluissa. Luonnollisesti yhteisen menneisyyden syvyys vaihtelee henkilöiden työvuosien ja kontaktiverkoston laajuuden perusteella. Jotkut vastaajat kokivat, että yhteistä menneisyyttä heidän ja toimihenkilöistä koostuvan ”yläkerran” välillä ei ole. Tämä osaltaan vaikeutti heidän välistä kommunikointiaan.

Luottamus organisaatiota kohtaan

Luottamus organisaatiota kohtaan koostuu monista asioista ja sen perimmäisiä syitä on hankala tunnistaa. Kohdeorganisaatiossa esiintyi sekä luottamusta että luottamuksen puutetta organisaatiota kohtaan.

Aiemmin mainittiin, että osa työntekijöistä kokee osamuutosten aikaansaamisen omasta aloitteesta hyvin hankalaksi. Koetaan, että osamuutoksen tekeminen toisinaan jopa laiminlyödään, mutta yksi haastateltu tuotannon toimihenkilö puolusti muutosten tai niiden tekemättä jättämisen olevan rationaalisuuteen perustuvaa.

*”kyl tää suunnittelu sit muuttaa jos katsoo aiheelliseks mut et ei se ain
ol ihan aiheellistakaan.”-H2*

Henkilökohtaiset vaikutusmahdollisuudet vaikuttivat koettuun luottamukseen. Henkilön saadessa vaikutettua organisaatio kehitykseen, kasvaa hänen luottamus organisaatiota

kohtaan. Vastaavalla tavalla työnjohtajan halukkuus ja kyvykkyys viedä eteenpäin alaisten aloitteita kasvatti alaisten luottamusta.

Yhteisöllinen ja avoin alakulttuuri

Sampo-Rosenlewin tuotanto-organisaation keskuudessa vallitsee yhteisöllinen ja avoin kulttuuri. Kanssakäyminen työntekijöiden kesken on vilkasta ja työntekijät kokevat voivansa keskustella kenen kanssa tahansa. Myös työntekijöiden ja työnjohtajien väliset suhteet ovat avoimet. Työnjohtajat tapaavat toisiaan kulkemalla tehdasalueella jatkuvasti. Kysyttäessä eräältä työntekijältä kysyttäessä, kenen kanssa hän asioi työpaikalla, hän vastasi seuraavasti:

”Työnjohtaja, tuurikaverit ... Ketä sattuu vastaa tulemaan!” –H4

Horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen

Aineistossa esiintyi toistuvasti horisontaalisen kommunikoinnin ja oppimisen teema, joka ei sisältynyt teoreettiseen viitekehykseen. Horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen olivat kohdeorganisaatiossa hyvin voimakasta. Kaikki haastateltavat sanoivat ottavansa suoraan yhteyttä asianomaiseen henkilöön. Yhden haastateltavan mukaan tämä ei kuitenkaan aina ollut mahdollista hänelle tehdasalueen suuruuden takia.

Työnjohtajat ovat erityisen paljon tekemisissä sekä keskenään että muun tuotantohenkilöstön kanssa. He kulkevat tehtaalla tapaamassa toisiaan kasvotusten ja samalla törmäävät eri osastojen työntekijöihin. Työnjohdon ja työntekijöiden välinen kommunikointi on vilkasta, kuten erään työnjohtajan puheista ilmenee:

”No, meil on aika hyvi, tietysti ku me kierretään täällä.. työnjohto kiertää säännöllisesti, niinku mullakin on laaja-alainen tää alue ko porukka on tääl ni, periaattees vaa suoraan asianomaiselle.”-H6

Voimakas horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen kertovat kohdeorganisaation kulttuurista. Tapana on ollut, että kaikki tuotanto-organisaation ihmiset voivat keskustella käytännössä kenen kanssa tahansa organisaatiossa ja arkiset ongelmat ratkaistaan suorilla yhteydenotoilla. Tässä kulttuurissa oli kuitenkin ristiriitansa. Yleisesti työntekijöiden tasolla koettiin, että voi ottaa keneen tahansa tuotanto-organisaation henkilöön yhteyttä, mutta ”yläkertaan” eli toimihenkilöihin oli vaikea ottaa yhteyttä. Toimihenkilöitä ei tunnettu ja osa

tuotanto-organisaation henkilöstöstä koki, ettei heidän asiansa ratkaiseminen kuulu toimihenkilön työkuvaan.

Runsaalla horisontaalisella kommunikoinnilla ja oppimisella on erityisiä vaikutuksia kokemattomampiin työntekijöihin:

*”Kyl vaikuttaa pystyy jos osaa niinku oikeeta reittiä mennä etiippäi
mut se et, jos joku uus kaveri tulee taloo ni ei se pysty vaikuttamaan
välttämättä mihinkään ennen ku se on hetken aikaa tutustunu
työympäristöön.”-H11*

Yllä olevasta sitaatista ilmenee myös, miten tarpeellinen henkilökohtainen kontaktiverkosto on yksittäiselle työntekijälle.

4.6 Osaajayhteisöjen esteitä

4.6.1 Yksilöillä pelkoja ja epätietoisuutta

Virheiden ja epärelevanttiuden pelko

Noin puolet haastateltavista näki, että virheiden ja epärelevanttiuden pelko estää jäseniä kommunikoidaan vapaasti osaajayhteisöissä. Epärelevanttiuden pelko johtaa siihen, että yksilöt jättävät asioita sanomatta kokiessaan ajatuksensa olevan asiaan kuulumatonta. Kaksi haastateltava mainitsi, että monet ihmiset ovat lähtökohtaisesti sellaisia, etteivät halua tuoda ajatuksiaan ja ehdotuksiaan julki ja että aloitteiden palkitseminen saattaisi auttaa. Yksi haastateltava mainitsi, että monelle työntekijälle ainoa kasvotusten tapahtuva tapaaminen, missä voisi jakaa ajatuksiaan, on noin kolmensadan henkilön pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus. Tiedotustilaisuus on suuruutensa ja aihepiirinsä takia heikko kanava työntekijälle. Haastatellun työntekijän mukaan tiedotustilaisuudessa suunsa avaaminen aiheuttaisi suuressa yleisössä ihmetystä ja hänen mukaansa osallistujat ovat vain kuuntelemassa virallista osuutta.

”se täytyy niinku ol sit vähä, jotenkin niinku, se foorumi niinku tarpeeks pieni koska tuol on (luottamusmiehen tiedotustilaisuudessa) hiukan sellanen ongelma et siel on niinku niin paljon ihmisiä jos vaik ajatellaan muuta ku tämä luottamusmiespalaveri ni siel on 300 henkeä. Valtaosa ihmisistä ei halua avata niinku suutas siin kohtaan. ne haluu ol hiljaa.” –H1

Kaikki haastatellut työntekijät sanoivat pääluottamusmiehen tiedotustilaisuuden olevan ainoa säännöllinen tapaaminen, missä he käyvät. Suuri osallistujamäärä lisää painetta kertoa omista ajatuksistaan, mutta muuta yhteistä osallistujamäärältään pienempää kommunikointiväylää ei ole.

Työntekijätasolla koettiin, että toimihenkilöihin on hankala ottaa yhteyttä. Henkilöstöryhmien välillä on etäisyyttä, joka estää kommunikointia ja lisää pelkoja kasvojensa menettämisestä ja epärelevanttiudesta.

”Toi ny o vähä, tost hallipuolet on aika, aika paskamainen lähtee tuolt yläkertaan konttoriinkaan kenenkään kans puhumaan ku sielt ei juurikaan ketään tunne eikä mitään muut.” –H8

Sytä toimihenkilöiden ja tuotannon henkilöiden väliseen etäisyyteen on varmasti useita, joista ilmeisin lienee fyysinen etäisyys. Työntekijät tekevät töitään tehtaan alimmassa kerroksessa ja toimihenkilöt ovat tehtaasta fyysisesti erillään olevan rakennuksen toisessa kerroksessa. Organisaatiossa puhutaankin yleisesti ”yläkerrasta” ja ”alakerrasta.” Keinoja parantaa ihmisten välistä luottamusta on lisätä niiden välistä kanssakäyntiä eri keinoin. Osaajayhteisöjen lisäksi nykypäivänä puhutaan paljon ”walk the talk” –ajattelusta, jossa toimihenkilöt kulkevat suorittavan tason henkilöstön joukossa ja keskustelevat heidän kanssaan. Virallisten kokousten puuttuminen työntekijöiden osalta varmasti syventää tätä ongelmaa entisestään. Toimihenkilöiden ja tuotannon henkilöiden välille syntyy etäisyyttä ja keskinäinen luottamus heikkenee, kun säännöllinen vuorovaikutus ja tapaamiset puuttuvat.

Kasvojen menettämisen pelko

Usealle haastateltavalle kasvojen menettämisen pelko vaikeuttaa organisaation sisäistä kommunikointia ja erityisesti kehitysideoiden julki tuomista.

”Se on niin vaikeet ain mittää ruvet kertomaan mihinkä ettiippäi.” – H4

”...varmaan on paljon semmosia mitkä ei niin kauheesti viitti tuoda niitä julki.”-H2

”moni pitää niitä omii ideoitas ku ei uskal kertoo niitä...” –H11

Aiemmin mainittu työntekijöiden kokema kuilu heidän ja toimihenkilöiden välillä osaltaan myös synnyttää pelkoja kasvojensa menettämisestä. Työntekijät eivät uskalla ottaa yhteyttä toimihenkilöihin, koska he eivät tunne toimihenkilöitä.

Työkavereiden pettämisen pelko

Kaksi haastateltavaa koki, että työkavereiden pettämisen pelko vaikeuttaa kommunikointia ja ehdotusten julki tuomista. Uusien ehdotusten tekeminen nähtiin toisen työhön puuttumisena. Erityisen ongelmallisiksi koettiin tilanteet, joissa ehdotus koskee useampaa henkilöä. Esimerkkejä ovat yhteisten työpisteiden siisteyteen ja työturvallisuuteen liittyvät asiat.

”sit tullaan taas siihen, siihen niinkun konfliktitilanteeseen et älä sä ny sotkeudu mun asioihin, et hoida ne omas vaan.” -H1

”ensin vaaditaan et työturvallisuuden pitää niinku saada turvalliseks työpaikka ja sit ku alkaa kehittää sitä ni sit ei se käy, koska sit mennää niinku heidän tontilleen.” -H9

Epätietoisuus tarvittavasta informaatiosta

Vain yksi haastateltava yhdestätoista näki ongelmalliseksi sen, että oli epätietoinen tarvittavasta informaatiosta. Vaikuttavana tekijänä kokeneen henkilön näkemykselle on se, että hänen mukaansa valtaosa työyhteisön tekemistä aloitteista ja kehitysehdotuksista ”torpattiin välittömästi”. Turhautuminen tilanteeseen, jossa ei voi vaikuttaa työpaikan asioihin aiheuttaa epätietoisuutta siitä, millainen informaatio on arvokasta ja kelpaa jaettavaksi.

Puuttuva ”oikeus” jakaa tietoa

Erityisesti työntekijöiden tasolla koettiin, että heillä ei ole oikeutta jakaa tietoa eteenpäin. Erityisen ongelmalliseksi eräs työntekijä kokee uusien työntekijöiden tilanteen:

”Noh, tällai rivityöntekijänä se on aika rajalliselt välil tuntuu. Kyl vaikuttaa pystyy jos osaa niinku oikeeta reittiä mennä etiippäi mut se et, jos joku uus kaveri tulee taloo ni ei se pysty vaikuttamaan välttämättä mihinkään ennen ku se on hetken aikaa tutustunu työympäristöön.” -H11

Yllä olevasta lausunnosta ilmenee jälleen voimakas horisontaalinen kommunikointi. Organisaation ihmisten tunteminen on keskeisessä asemassa tiedon jakamisen kannalta. Uudet työntekijät ovat hankalassa asemassa, koska heillä ei ole kehittynyttä kontaktiverkostoa eikä mitään käytäntöä, joka tukisi verkoston kasvattamista.

Tiedon jakamisen oikeuteen vaikutti myös koettu organisaation kulttuuri. Eräs työntekijä kokee, että kulttuuri ei anna tilaa kehittämiselle ja uudistamiselle:

”se varmaan johtuu, johtuu firman imagost se et, ku o kerra se et, et ku melki pitäis valot sammuttaa joka kerta ku vessast lähtee et tarkka linja siitä ettei yhtää energiaa kulu.” -H9

Ajan puute

Vain yksi haastatelluista, yksi työnjohtajista, koki ajan puutteen olevan esteenä osaajayhteisöjen muodostumiselle:

”Se et täl hetkel ni... mistä helvetistä semmosen ajan löytää? Et ku tää o tätä pelkkää saatanan tulipalon sammuttamista koko ajan tää touhu.” –H3

Muiden haastateltavien joukossa ajan puute ei vaikuttanut olevan esteenä osaajayhteisöjen muodostumiselle. Lähinnä koettiin, että parempi kommunikointi auttaisi työntekoa ja vähentäisi yllä mainittuja ”tulipaloja”.

4.6.2 Johtajuuden puute luo epä tietoisuutta

Osaajayhteisöjen hankala tunnistettavuus

Osaajayhteisöjen hankalaa tunnistettavuutta puolsi vain yksi haastateltava. Lopuista haastatteluista tuli vain muutama potentiaalisen osaajayhteisön tunnistaminen. Tulokseen vaikuttaa myös se, että haastatteluissa en suoranaisesti kysynyt asiasta ja se, että osaajayhteisö oli haastateltaville tuntematon käsite.

Yhden haastateltavan mukaan osaajayhteisöjen hankala tunnistettavuus on esteenä niiden syntymiselle. Hän koki, että on hankala määritellä ketkä kuuluvat mihinkin yhteisöön ja miten jäsenten väliset vastuut jakautuisivat. Tutkimusten valossa osaajayhteisöjä on onnistuneesti muodostettu johdetusti. Näissä tapauksissa yhteisön käynnistäjän tai muun luonnollisen koordinaattorin tulee hoitaa vastuullistaminen tai ainakin saattaa vastuullistamiskysymykset keskusteluun. Mielenkiintoinen konteksti ja oikeista henkilöistä koostuva yhteisö tarvitsevat merkityksellistä, yhteisöllistä ja koordinoivaa toimintaa, jotta syntyisi elinvoimainen osaajayhteisö. (Akkerman ym., 2008) Mikäli osaajayhteisöjä halutaan johdetusti muodostaa, käynnistäjän on varmistettava näiden eri toimintojen esiintyminen.

Johdon tuen puute

Kaksi haastateltavaa yhdestätoista olivat sitä mieltä, että tarvittava johdon tuki osaajayhteisön kaltaiselle säännölliselle vuorovaikutukselle puuttuu. Toinen heistä koki, että jo olemassa

oleva säännöllinen palaveri on vaarassa loppua johdon pitäessä palaveria turhana. Toinen vastaajista nojautui vanhoihin kokemuksiin ja sanoi, että omistajavaihdoksen jälkeen palaverikulttuuri poistettiin. Tämä palaverien vastainen ilmapiiri hänen mielestään jatkuu edelleen, vaikka pientä parannusta tilanteeseen on viime vuosina tullut.

Tiedon hyödyntämisen hitaus

Tiedon hyödyntäminen koettiin hitaaksi organisaatiossa. Toisinaan kehitysehdotukset edistyvät, mutta toisinaan niistä puhutaan, mutta ne jäävät unohduksiin. Enemmistö vastaajista oli tyytymättömiä päätöksenteon hitauteen. Tyytymättömyyttä aiheutti myös se, että toteuttamatta jätettävistä kehitysideoista ei tiedoteta millään tavalla. Palautteen puute aiheuttaa ihmetyksen tunteita ja osaltaan kasvattaa epäluottamusta organisaatiota kohtaan.

”Se vaihtelee. Joskus ne jää...” –H1

”Et se pitäis kyl saada sinne mut en tie sit koska saadaan.” –H2

”se o... tämmöses firmas päätökset kestää nii kauvva ja sit ne unohtuu...” –H9

”Kyl ne sit ain joskus jollakin aikajänteellä.” –H5

”Mut se o ... Ei ne o välttämäti kovi pikasii prosessei nykyää” –H4

Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa esiintyi erityisesti paikallisessa sopimisessa. Yksi haastateltava sanoi törmäävänsä usein ongelmaan, että yhteisen kehitysidean esittäessä muut työntekijät ”tyrmäävät” ne. Työntekijät eivät saa toisinaan keskenään sovittua yhteisiä käytäntöjä ja asiat jäävät ennalleen. Tämänkaltaisiin tapauksiin lienee parasta ottaa esimies mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Toisella haastateltavalla oli kiusallinen esimerkitapaus, jonka kohdalla hän näki jo tuotantovaiheessa, että uudelleen suunniteltu osa tulee pettämään nopeasti asiakkaan käytössä.

”...yks mikä niinku täs COMIA-projektis, minkä mä tiesin heti ekast koneesta, et miten koneiston kiripyörät sun muut toimii, ensimmäisest proto –koneest saak, mä tiesin ettei tuu toimimaan ja nyt kun

*Bulgariaan ja mihin näit koneit on nyt menny ni siel on remmejä
palanu.” –H11*

Keskustellessa suunnittelijan kanssa asiaan ei ollut saatu muutosta aikaiseksi ja myöhemmin tehtiin takuukorjauksia useammalle koneelle.

*”Vaik mä suoraan kyseisen suunnittelijan kans puhuin ni ei se niinku,
ei se ottanu kuuleviin korviin taik sit se et sitä ei haluttu muuttaa tai
joku tämmönen.” –H11*

COMIA:n laatutiimi ei ollut käynnistynyt vielä tässä vaiheessa. Suunnitelmissa oli käynnistää kyseinen tiimi ja osallistaa muun muassa työntekijöitä kokoukseen. Sen sijaan suunnittelun henkilöitä ei ollut suunniteltu otettavan mukaan. Laatutiimi voi olla ratkaisu tämänkaltaisiin ongelmiin ja vielä potentiaalisempi sellainen, mikäli otetaan suunnittelun edustajia mukaan.

Yleinen muutosvastarinta muutoksia kohtaan on yleistä organisaatioissa. On hämmäntävää, että muutosvastarinnasta ei ole mainintaa osajayhteisöjä koskevassa kirjallisuudessa. Muutosvastarinnan voi nähdä esteenä osajayhteisöjen toiminnalle tai toisaalta osajayhteisöt voidaan nähdä keinona lievittää muutosvastarintaa.

Puuttuva viestinnän käytäntö

Puuttuvaa viestinnän käytäntöä esiintyi monessa muodossa kohdeorganisaatiossa. Työnjohtajat kokevat, etteivät he saa riittävästi informaatiota tehtaan tilanteesta, eivätkä he osallistu mihinkään palavereihin. Osamuutostilanteessa viesti ei kulje systemaattisesti oikeille tuotannon henkilöille. Työturvallisuusasioissa esiintyi epäselvyyttä siitä, kenelle tulee mistäkin ilmoittaa. Läheltä piti –ilmoituksia ei tule siinä määrin mitä niitä pitäisi, ja työturvallisuusaloitteiden tekemisen käytännössä on epäselvyyttä. Organisaatiossa tulee tarkastella viestinnän prosesseja ja kehittää niitä vastaamaan työn haasteisiin.

Viestiminen on osa osajayhteisön käytäntöä ja Wengerin (1998) mukaan yksi keskeisimpiä osajayhteisön menestystekijöitä. Tästä huolimatta kirjallisuudessa ei ole mainintaa siitä, että viestinnän käytännön puuttuminen olisi osajayhteisön este. Toisaalta, määritelmällisesti osajayhteisö on olemassa vasta silloin, kun sen kaikki kolme rakennetekijää ovat koolla (konteksti, yhteisö ja käytännöt). Osajayhteisöjen esteitä ja edellytyksiä tutkimalla pyritään kuitenkin löytämään yksityiskohtaisesti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat osajayhteisön

menestymiseen. Tästä syystä viestinnän käytännön puuttuminen on nähtävä osaajayhteisön esteenä.

Tietoturvallisuusongelmat

Aiemmissa tutkimuksissa on löydetty tietoturvallisuusongelmien vaikeuttavan osaajayhteisöjen elinvoimaisuutta. (mm. Ardichvili ym., 2003) Useammat näistä tutkimuksista koskevat tilannetta, jossa primäärinä viestinnän kanavana on it –pohjainen järjestelmä. Toisinaan kyseinen it –järjestelmä on käytössä yli organisatoristen rajojen. Tällöin tietoturvallisuusriskit kasvavat käyttäjien silmissä. Tämänkaltaisia löydöksiä ei löytynyt yhdentoista haastateltavan joukosta. Aktiivisemmän kommunikoinnin toivossa kukaan vastaajista ei maininnut tietoturvallisuuden haittaavan omaa kommunikointiaan millään tavalla.

4.6.3 Huhuja ja epävarmuutta

Luottamuksen puute organisaatiota kohtaan

Luottamuksen puutetta työyhteisöä ja organisaatiota kohtaan ilmeni työntekijätasolla. He kokivat, että organisaatio prosesseineen ei kykene suoriutumaan arkisesta tehtävästään. Ongelmat keskittyivät organisaation vastuiden epäselvyyksiin, kommunikointivirheisiin ja perehdyttämisen puutteeseen. Haastattelijoiden vastaukset koskivat organisaatiota laajemmassa kontekstissaan, mutta nämä samaiset ongelmat vaikuttavat myös osaajayhteisöihin. Yllä kuvatut ongelmat ovat tyypillisiä osaajayhteisöjen esteitä, joita on kyettävä ratkaisemaan paremmalla johtajuudella.

Yhteisen menneisyyden puuttuminen

Vain kaksi haastateltavaa nimesi yhteisen menneisyyden puuttumisen esteeksi osaajayhteisöille. Molemmat henkilöt kuuluivat vähiten kokeneisiin haastateltujen joukossa, mikä osaltaan selittää heidän yhteisen menneisyyden puuttumista työyhteisön kanssa. Ensimmäinen heistä oli ollut organisaation palveluksessa vajaa neljä vuotta ja toinen oli ollut noin kymmenen vuotta organisaation kirjoilla. Vastaajat kokivat, etteivät toisinaan tunne oikeaa henkilöä, johon ottaa yhteyttä tietyn ongelman esiintyessä. Erityisen suuri kuilu oli työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä.

Virheellisen tiedon saanti

Virheellisen tiedon saanti nähtiin ongelmalliseksi. Tutkimuksen valossa virheellinen tieto vähentää osaajayhteisön halukkuutta käyttää tietoa. (Ardichvili ym., 2003) Juuri tämänkaltaisia löydöksiä tässä tutkimuksessa ei löytynyt, vaan virheellinen tieto nähtiin ongelmaksi johon löytyy ratkaisu paremman kommunikoinnin avulla. Virheellisen tiedon jatkuva saaminen ei nähty ongelmaksi hyvän kommunikoinnin kannalta, vaan virheellisen tiedon synty nähtiin mahdolliseksi poistaa paremman kommunikoinnin avulla. Keskeisin ja toistuvuin tapa saada virheellistä tietoa liittyi osien vaihtumisiin ja uudistumisiin. Epätietoisuus osien uudistumisista ja vaihtumisista ei tavoittanut jostain syystä kokoonpanon ja viimeistelyn työntekijöitä ajoissa. Voidaan sanoa, että viesti ei ollut tavoittanut myöskään tuotantoprosessin alun työntekijöitä, sillä vanhoja osia oli edelleen saatavilla kokoonpanossa. Toinen virheelliseen tietoon liittyvä teema oli huhupuheiden esiintyminen työntekijätasossa. Koettiin, että virallisen tiedon puuttuessa syntyy paljon huhupuheita, jotka kiertävät pitkin tehdasta. Nämä kaksi yllä kuvattua teemaa ovat korjattavissa paremmin kommunikointiprosessin avulla. Teemat eivät aivan vastaa siihen väitteeseen, että virheellisen tiedon saanti vaikeuttaisi kommunikointi, vaan tässä tapauksessa virheellisen tiedon saanti nähdään motiiviksi kehittää kommunikointia.

Teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta tunnistettiin osaajayhteisöjen kannalta kolme olennaista teemaa, jotka olivat muutosvastarinta, puuttuva viestinnän käytäntö sekä horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen.

Horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen

Aiemmin mainitsin horisontaalisen kommunikoinnin ja oppimisen kulttuurisena edellytyksenä osaajayhteisöiden muodostumiselle ja olemassaololle. Horisontaalinen oppiminen luo Sampo-Rosenlewillä pohjan arkisen toiminnan ylläpitämiselle, mutta se tuo mukanaan myös rajoitteita. Kuten Wenger (2002) kirjoittaa, horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen useasti riittävät, mutta toisinaan syntyy tilanteita, että tieto ei leviä kaikille relevanteille tahoille. Kohdeorganisaatiossa ilmeni useampia tämänkaltaisia tapauksia. Tyypillisin esimerkki on sellainen, että tehtaan työntekijät keskenään ratkaisevat ongelmia huonojen osien kanssa. Ongelmat saadaan tapauskohtaisesti ratkaistua, mutta tietoa korjaustavasta, tai edes ongelmasta, ei välity suunnitteluun. Suunnittelussa olisi mahdollista poistaa ongelmien toistuvuus. Toisaalta, toisinaan suunnittelijat vaihtavat työntekijöiden tai

asiakkaiden ehdotuksista osien spesifikaatioita, mutta viesti muutoksista ei välity takaisin tuotantoon muille relevanteille tahoille. Tuotannon alkupää tuottaa ja kokoonpano asentaa vanhoja osia tietämättään.

Ardichvili ym.:n (2003) mukaan osaajayhteisöjen avulla uudet työntekijät tottuvat työympäristöönsä nopeammin ja heidän oppimiskäyränsä jyrkkenee. Osaajayhteisöissä myös kontaktiverkosto laajenee ja kommunikointi helpottuu. (Meeuwesen & Berends, 2007) Osaajayhteisöjen runsaammalla käytöllä olisi mahdollista saada näitä hyötyjä organisaatioon ja mahdollisesti päästä eroon horisontaalisen kommunikoinnin ja oppimisen muodostamista rajoitteista.

Seuraavan sivun taulukossa (taulukko 5) on tiivistetyssä muodossa edellä esitetyt osaajayhteisöjen edellytykset ja esteet, jotka ilmenivät tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

	Haastateltavat										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
EDELLYTYKSET											
<u>Yksilötaso</u>											
Osaajayhteisön hyödyllisyyden ymmärtäminen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kiinnostus aihepiiriin	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Halu oppia uutta	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Halu kasvattaa kontaktiverkostoaan											x
Halu kehittää mainettaan osaajana									x		x
Halu jakaa tietoutta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Halu käyttää tietoutta	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
<u>Johtaminen</u>											
Ylimmän johdon kannustaminen osaajayhteisöihin							x				
Ylimmän johdon resurssien tarjoaminen					x	x	x				
Ylimmän johdon hyväksynnän tarjoaminen					x	x	x	x			
Yhteisön kyvykkyys jaettuun johtajuuteen		x	x			x			x	x	
Koordinaattorin motivointikyky ja oma osaaminen		x						x		x	x
Osaajayhteisön vuorovaikutustaajuus		x	x		x	x	x	x	x	x	
<u>Kulttuuri</u>											
Läheisyys ja luottamus muihin jäseniin			x	x		x	x	x	x	x	
Halu auttaa muita	x	x	x		x	x			x		
Yhteinen menneisyys	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Luottamus organisaatiota kohtaan		x				x		x		x	
Yhteisöllinen ja avoin alakulttuuri			x	x	x	x	x	x		x	x
ESTEET											
<u>Yksilötaso</u>											
Epärelevanttiuden ja virheiden pelko	x	x		x				x	x		
Kasvojen menettämisen pelko	x	x		x				x	x	x	
Työkavereiden pettämisen pelko	x								x		
Epätietoisuus tarvittavasta informaatiosta				x							
Puuttuva ”oikeus” jakaa tietoa	x	x		x				x	x		x
Puuttuva aika			x								
<u>Johtaminen</u>											
Osaajayhteisöjen hankala tunnistettavuus					x						
Tuen puute						x		x			
Tiedon hyödyntämisen hitaus	x	x		x	x			x	x		x
Tietoturvallisuusongelmat											
<u>Kulttuuri</u>											
Luottamuksen puute	x							x	x	x	x
Yhteisen menneisyyden puuttuminen								x			x
Virheellisen tiedon saanti		x							x	x	x
Muutosvastarinta	x										x
Puuttuva viestinnän käytäntö	x	x						x			
Horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Taulukko 5 Osaajayhteisöjen edellytykset ja esteet Sampo-Rosenlewillä

4.6.4 Edellytysten ja esteiden esiintyminen osajayhteisöissä

Tämän tutkimuksen aineiston mukaan toimivissa osajayhteisöissä edellytyksiä esiintyy enemmän kuin esteitä ja huonosti toimivissa osajayhteisöissä esiintyy enemmän esteitä kuin toimivissa. Toisaalta yhdessä heikosti menestyvässä osajayhteisössä varsinaisia esteitä ei juuri ollut, mutta yhteisö ei siitä huolimatta toiminut. Kyseessä oli osapuutepalaveri, joka oli loppunut henkilöstön vaihtumisen jälkeen, jolloin koordinaattori oli poistunut. Tämän perusteella voidaan todeta, että koordinaattorilla tai vastaavasti koordinoivalla toiminnalla on olennainen rooli osajayhteisön onnistumisessa. Toimivissa osajayhteisöissä (pörssi-istunto, pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus, tiistaipalaveri ja COMIA:n virhekokous) esiintyy vain vähän teoreettisessa viitekehyksessä mainittuja esteitä. Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus on näistä vähiten osajayhteisöä muistuttava yhteisö ja sillä esiintyykin eniten esteitä toimivuudelle (erityisesti: pelko kasvojen menettämisestä, puuttuva oikeus jakaa tietoa ja pelko epärelevanttiudesta).

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena kuvata ja analysoida osaajayhteisöjen syntymiseen ja kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen teoriaosuudessa syvennettiin osaajayhteisöihin liittyvään teoriaan ja tutkimuksiin sekä luotiin teoreettinen viitekehys. Tämä viitekehys toimi teoreettisen sisällönanalyysin työkaluna myöhemmässä analyysin vaiheessa. Osaajayhteisöjen syntymiseen ja kehittymiseen liittyvien tekijöiden tunnistamiseksi tapausyhteydestä tunnistettiin ensin potentiaalisia ja aktiivisia osaajayhteisöjä. Tunnistetut potentiaaliset ja aktiiviset osaajayhteisöt tyypiteltiin tämän jälkeen Wengerin (2002) jaottelun mukaisesti. Tyypittelyn perusteella vaikuttaa siltä, että käytännön työntekijöiden keskuuteen muodostuu parhaita käytäntöjä jakavia osaajayhteisöjä, kun vastaavasti tiedon jakamista tapahtuu enemmän tietotyötä tekevien kesken. Lisäksi tyypittelystä ilmeni, että uuden tuotteen tuotantolinjan kehittäminen ja tuotannon käynnistäminen vaativat luovaa ongelmanratkaisua ja uuden tuotteen kanssa tekemisissä olevat henkilöt olivatkin muodostaneet innovoivan osaajayhteisön.

Tutkimuksen teoriaosuudessa saatiin selville ensimmäiseen tutkimuksen alakysymykseen: Miten osaajayhteisöjä kuvataan aikaisemmissa tutkimuksissa? Osaajayhteisö muodostuu yhteisöstä ihmisiä, joilla on yhteinen kiinnostuksen kohde eli konteksti. Hyödyntääkseen osaajayhteisön sisältämää aineetonta pääomaa tai hiljaista tietoa, niille on muodostettava päämäärien saavuttamista tukevia käytäntöjä. Toisin sanoen osaajayhteisö on elinvoimainen silloin, kun sillä on seuraavat kolme rakenteellista elementtiä: konteksti, yhteisö ja käytännöt tai vastaavasti merkityksellistä, yhteisöllistä ja koordinoivaa toimintaa. (Wenger, 1998: Akkerman ym., 2008) Lisäksi saatiin selville siihen, millaisia toimijoita osaajayhteisöjen sisältä löytyy. Tässä tutkimuksessa saatiin ymmärrystä siitä, miten koordinaattori, aktiiviset jäsenet ja seuraajat vaikuttavat osaajayhteisön toimintaan. Näistä toimijoista, erityisesti aktiivisten jäsenten olemassaolo vaikuttaa erityisen tärkeältä osaajayhteisön syntymisen ja kehittymisen kannalta. Vain aktiivisen osallistumisen avulla voi tapahtua aineettoman pääoman siirtymistä ja oppimista. Määritelmällisesti osaajayhteisöt eivät ole osana organisaation virallista hierarkiaa, vaan ovat luonteeltaan epävirallisia yhteisöjä. Virallinen organisaatio yhdessä osaajayhteisöjen kanssa muodostaa kaksoispunotun oppivan organisaation. Johtamalla tai kultivoimalla näitä yhteisöjä, on mahdollista saada aikaan tiedon

jakamista, muiden jäsenten auttamista, parhaan käytännön levittämistä ja innovointia. (Wenger, 2002) Osaajayhteisöteorian rinnalla tarkasteltiin jonkin verran verkostoteoriaa. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että verkostoteorian ja osaajayhteisöteorian merkittävän ero löytyy teorioiden oletuksista oppijan roolista. Verkostoteorian lähtökohtana on oppiva yksilö, kun vastaavasti osaajayhteisöteoriassa lähtökohtana on oppiva yhteisö.

Toinen tutkimuksen alakysymys oli: Millaisia edellytyksiä ja esteitä on osaajayhteisöjen syntymiselle ja kehittymiselle? Tämän alakysymyksen avulla muodostui osa teoreettista viitekehystä, jota lopulta käytettiin aineiston analyysivaiheessa. Osaajayhteisöjen syntymisen ja kehittymisen edellytyksiä ja esteitä löytyi kolmenlaisia: yksilö-, johtamis-, ja kulttuurilähtöisiä tekijöitä. Teoriasta löydetty edellytykset ja esteet ovat tiivistetysti taulukossa kolme, sivulla 35. Osaajayhteisöjen syntymisen ja kehittymisen edellytysten ja esteiden viitekehys on merkittävä siinä mielessä, että vastaavanlaista ei tämän tutkimuksen tekohetkellä vielä löytynyt.

Tutkimuksen varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla selvitettiin sitä, millaisia osaajayhteisöjä tapausyrityksestä on tunnistettavissa. Tapausyrityksestä, Sampo-Rosenlewistä, löytyi tutkimuksen puitteissa yhteensä seitsemän aktiivista tai potentiaalista osaajayhteisöä (1. pörssi-istunto, 2. osapuutepalaveri, 3. pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus, 4. hitsauksen ohjearvot, 5. tiistaipalaveri, 6. COMIA –linjan virhekokous ja 7. COMIA:n laatutiimi). Osa tunnistetuista potentiaalisista osaajayhteisöistä muistutti vain osittain Wengerin (1998) kuvaamaa osaajayhteisöä. Esimerkiksi pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus oli nimensä mukaan tiedotustilaisuus, mutta siitä oli mahdollista kehittää osaajayhteisön kaltainen organisatorisen oppimisen alusta. Tunnistettujen aktiivisten osaajayhteisöjen toiminta keskittyi tiedon jakamiseen ja muiden jäsenten auttamiseen. Potentiaalia löytyi parhaan käytännön levittämiseen tähtäävälle osaajayhteisölle. Innovointia tukevia osaajayhteisöjä löytyi uuden puimurimallin, COMIA:n, valmistuksen yhteydestä. Uuden kokoonpanolinjan työntekijät kohtasivat työssään jatkuvasti uusia haasteita kokoonpanoon liittyen ja näitä pyrittiin ratkaisemaan virhekokouksissa. COMIA:n kokoonpanolinjan työntekijät etsivät toistuvasti luovia ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin. Mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että kaikki löydettyt osaajayhteisöt olivat tietoa jakavia yhteisöjä ja siitä huolimatta haastateltavien mukaan organisaation sisäinen viestintä on heikkoa.

Vilkkaimmat ja elinvoimaisimmat osajayhteisöt jakoivat tiettyjä piirteitä. Tämän tutkimuksen puitteissa voidaan väittää että säännöllinen tai vähintään kerran viikossa tapahtuvat kokoontumiset, yhdessä oikean ryhmäkoon (8 - 20 aktiivista jäsentä) ja vahvan koordinoivan toiminnan kanssa, luovat vahvat perusteet osajayhteisölle.

Seitsemästä tunnistetusta potentiaalisesta tai aktiivisesta osajayhteisöstä löytyi kehitettävää sekä empirian että teorian valossa. Jokaisen osajayhteisön kohdalla oli kehitettävää käytännöissään. Joko käytännöt puuttuivat kokonaan tai ne eivät riittäneet saavuttamaan organisaation tavoitteita. Erityisen ongelman muodosti osajayhteisöjen huono kommunikointi muille relevanteille tahoille. Potentiaaliset osajayhteisöt olivat vailla tukea. Niillä ei ollut nimettyä koordinaattoria tai vaihtoehtoisesti kukaan yhteisön jäsenistä ei ollut ottanut johtavaa roolia itselleen. Johtavan roolin ottamatta jättäminen aiheutui osittain vanhasta organisaatiokulttuurista, jossa kokouksia karsittiin. Ylin johto kykenee vaikuttamaan osajayhteisöjen leviämiseen painottamalla oma-aloitteisuutta ja tarjoamalla resursseja yhteisöjen käynnistämiseen tai muodollisesti nimeämällä koordinaattoreita osajayhteisöjen käynnistämiseksi.

5.2 Käytännön suositukset

Kuten edellä on mainittu, kohdeorganisaatiosta tunnistettiin seitsemän aktiivista tai potentiaalista osajayhteisöä: pörssi-istunto, osapuutepalaveri, pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus, hitsauksen ohjearvot, tiistaipalaveri, COMIA-linjan virhekokoukset ja COMIA:n laatutiimi. Näitä tunnistettuja potentiaalisia tai aktiivisia osajayhteisöjä on käsitelty seuraavaksi tiivistetysti Akkerman ym.:n toiminnan ulottuvuuksien mukaan.

Pörssi-istunto oli ajan myötä vakiinnuttanut asemansa. Osamuutosten ja osauutuuksien läpikäyminen tarjosivat jäsenille merkityksellistä tekemistä. Säännölliset viikoittaiset kokoukset yhdessä selvän rooli-ajan kanssa takasivat toimivan yhteisön. Jäsenet pystyivät kukin johtamaan yhteisön toimintaa tarpeidensa mukaisesti. Pörssi-istunnolla on kehitettävää liittyen yhteisön kommunikointiin ulkopuolisille henkilöille. Toisinaan osamuutosilmoitukset eivät tavoittaneet kaikkia osapuolia, mikä johti turhan työn tekemiseen ja jälkikorjauksiin kokoonpanolinjalla.

Osapuutepalaveri oli vanha nimitys palaverille, jonka pitäminen oli loppunut vuotta ennen haastattelujen tekemistä. Haastatellut työnjohtajat haikailivat palaverin perään. Palaveri oli ollut erinomainen paikka tiedustella muilta työnjohtajilta osapuutteiden täydentymisistä ja tiedottaa muista osastojen yhteistoimintaa koskevista asioista. Korvaavaksi käytännöksi otettu osapuutenäyttöjen käytäntö sai sekä kehuja että kehitysehdotuksia. Näytöiltä näkyi kokoonpanolinjan osapuutteet johdonmukaisesti, mutta muiden osastojen osapuutteita se ei kattanut. Osapuutenäytön toiminta on laajennettavissa kaikkien käytettäväksi. Tämän lisäksi kasvokkain tapahtuvat palaverit lisääisivät epämuodollista kommunikointia ja kasvattaisivat jäsenten välistä luottamusta. Koordinaattorin virallinen nimittäminen käynnistäisi osapuutepalaverin uudelleen.

Pääluottamusmiehen tiedotustilaisuus oli työntekijöille tärkeä. Pääluottamusmiehen pitämien tiedotustilaisuuksien kautta työntekijät saivat informaatiota tehtaan yleisestä tilanteesta ja esimerkiksi muuttuneista henkilöstökäytännöistä. Tiedotustilaisuuksia pidettiin epäsäännöllisin väliajoin. Toisinaan vain muutama viikko erotti tilaisuudet toisistaan ja toisaalta saattoi olla useampi kuukausi niiden välillä. Säännöllisyys ja järjestelmällisyys osaltaan parantaisivat tiedottamisen onnistumista. Tiedotustilaisuuden tiloissa oli myös kehitettävää. Suuressa koekäyttöhallissa pääluottamusmiehen ainoana viestintäkeinona oli hänen oma äänensä. Viestintäkeinojen kirjoa laajentamalla on mahdollista parantaa kommunikoinnin laatua. Lähtökohtaisesti tiedotustilaisuus ei varsinaisesti ole osaajayhteisö, mutta tilaisuus luo edellytykset vilkkaalle poikkifunktionaaliselle ja epämuodolliselle kommunikoinnille. Kaikkien työntekijöiden kokoontuessa yhteen tilaan ajatukset ja viestit vaihtuvat taajaan. Tiedottamista voidaan lähestyä myös toisella tavalla, joka edesauttaisi vilkkaampaa kahdensuuntaista kommunikointia: Tiedotustilaisuuksien järjestäminen pienemmille yleisöille. Esimerkiksi osastokohtaisesti tiedottamalla tilaisuuksista saataisiin interaktiivisempia. Suuri tiedotustilaisuus estää yksilöitä osallistumasta muuten kuin kuuntelemalla ja seuraamalla.

Hitsauksen ohjearvojen systemaattisuuden parantamiseksi on luotava parhaan käytännön jakava yhteisö. Ohjeiden luominen on pohjana osaajayhteisölle. Kyseisen osaajayhteisön luomiseksi on valittava vastuuhenkilö, joka on halukas ja kykeneväinen muodostamaan tietoa jakavan yhteisön. Tässä kyseisessä tapauksessa pistehitsauksessa on muodostettava yhteinen tiedonluonnin käytäntö, joka palvelee jäsenten tarpeita. Laatupäällikön mukaan olisi syytä saada ohjearvot kirjattua tietokonejärjestelmään, mutta ongelmaksi muodostuu se, että

työntekijöillä ei ole tietokoneita käytössään. Osaajayhteisöjen teorian valossa eteneminen tulisi järjestää niin, että työntekijöiden kiinnostus ja ymmärrys tietokannan luomista kohtaan pitää herättää ja johdon tulee tarjota tähän työntekijöiden tarpeita vastaavia tiedonjakamisen käytäntöjä. Johto voisi määritellä osaajayhteisölle koordinaattorin, jonka vastuulla olisi käynnistää osaajayhteisö. Koordinaattorin tulee rakentaa toiminnan merkityksellisyyttä osallistujien kanssa, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja hoitaa koordinoivia toimivia. Yhteisen kommunikointitavan muodostaminen on olennaista yhteisön onnistumisen kannalta. Kuten aiemmin mainittu, tietokoneiden puuttuminen työntekijöiltä osaltaan haittaa yhteisön kehittymistä. Kohdeorganisaatiossa tulee suunnitella korvaava kommunikointiväylä tai järjestää yhteinen tietokone hitsaajien käytettäväksi.

Työturvallisuusasioiden saralla pidettiin palaveria henkilöstöpäällikön, pääluottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kesken jokaisen viikon tiistaina. Palaverista saatava tieto oli osallistujille olennaista heidän työssä onnistumisen kannalta. Selvä roolijako ja vakiintuneet käytännöt loivat osallistujille turvallisuuden tunnetta. Eläkkeelle jäävä henkilöstöpäällikkö on ollut vahva koordinaattori ja koordinaattorin rooli on varmistettava tulevaisuudessakin.

Sampo-Rosenlewillä oli käynnistymässä uuden puimurimallin, COMIA:n, valmistus. Valmistuksen alkuvaiheiden vaikeuksien helpottamiseksi oli luotu COMIA-linjan virhekokous. Kokouksissa koneiden tarkastajat raportoivat havaituista virheistä ja kokouksia pidettiin aina tarpeen vaatiessa. Kokoonpanolinjan työnjohtaja kutsui osallistujat koolle puimureiden koekäyttöhalliin. Virhekokouksen onnistumisen suurin parannuspotentiaali löytyy viestintäkeinoista. Suullisen palautteen lisäksi olisi suositeltavaa hyödyntää myös graafisia ja visuaalisia esityksiä, jotka tehostaisivat viestiä. Lisäksi havaittuja virheitä olisi mahdollista kirjata tietokantaan laadun seuraamiseksi ja kehittämiseksi.

Uuden COMIA –puimurin laatutiimiä oltiin käynnistämässä haastatteluajankohtana. Tulevan yhteisön tarkoituksena oli jatkuvasti seurata ja korjata tuotannossa esiintyviä virheitä. Koordinoivat toimet olivat vielä tekemättä ja tiimin kokoonpano oli vielä avoin. Laatutiimin suunnittelu antaa vihjeen siitä, että organisaatiossa on mahdollista luoda osaajayhteisöjä tarpeen mukaan.

5.3 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida osaajayhteisöjä ja niiden syntymiseen ja kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa tutkittavana tapauksena toimi kokoonpanoteollisuusyrityksen tuotanto-organisaatio. Kohdeorganisaatiosta tunnistettujen osaajayhteisöjen kautta lopulta saatiin ymmärrystä siitä, millaiset tekijät vaikuttavat osaajayhteisöjen syntymiseen ja kehittymiseen tapausyrityksen kontekstissa. Erityisen merkityksellisiä tekijöitä osaajayhteisön syntymisen ja kehittymisen kannalta olivat muun muassa koordinaattorin toiminta, jäsenten aktiivisuus ja yhteisön vuorovaikutustaajuus. Kohdeorganisaatiossa, Sampo-Rosenlew Oy:n tuotanto-organisaatiossa, oli hyvin voimakasta horisontaalista kommunikointia. Tämän tutkimuksen puitteissa ei kyetty selvittämään sitä, onko horisontaalinen kommunikointi osaajayhteisöjen syntymisen ja kehittymisen edellytys vai este. Tutkimuksen lopputulokset heijastavat pitkälti vanhan tutkimuksen löydöksiä siinä mielessä, että edeltävistä tutkimuksista koostettu viitekehys sai hyvin pitkälti tukea tästäkin kontekstista. Aiemmin mainittu horisontaalinen kommunikointi oli keskeinen lisäys esteiden ja edellytysten luetteloon.

Kohdeorganisaation kontekstista löytyi, yhtä lukuun ottamatta kaikkia osaajayhteisön edellytyksiä ja esteitä (eli tekijöitä), joita mainittiin teoreettisessa viitekehyksessä. Sampo-Rosenlewin tuotanto-organisaatiossa ei ilmeisesti olla huolestuneita tietoturvallisuusongelmista. Vaikka kaikkia muita osaajayhteisöjen edellytyksiä ja esteitä esiintyikin, esiintymisissä oli suuria eroja. Esimerkiksi vain yksi henkilö koki ajanpuutteen estävän häntä toimimasta osaajayhteisössä, kun vastaavasti kaikki tunnistivat osaajayhteisöjen hyödyllisyyden. Vähiten kokeneiden työntekijöiden joukossa ilmeni halua kehittää mainettaan osaajana ja tarvetta kasvattaa omaa kontaktiverkostoaan. Vanhojen tutkimusten valossa osaajayhteisöjen käyttäminen onkin oivallinen tapa saada uusia työntekijöitä totutettua uuteen työympäristöönsä ja oppimaan. Vaikka haastattelujen kesken esteiden ja edellytysten ilmeneminen vaihtelikin, edellisten tutkimusten osaajayhteisöjen esteitä ja edellytyksiä esiintyi myös tämän kohdeorganisaation kontekstissa.

Teoreettisen viitekehysten ulkopuolelta tunnistettiin kolme osaajayhteisön estettä. Nämä olivat: 1) horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen, 2) muutosvastarinta, ja 3) puuttuva viestinnän käytäntö. Horisontaalinen kommunikointi ja oppiminen olivat hyvin yleisiä tapahtumia kohdeorganisaatiossa: kahdenkeskisillä keskusteluilla ratkaistiin arkisia ongelmia

jatkuvasti. Melko matala hierarkkinen rakenne tuotanto-organisaatiossa edesauttaa horisontaalisen kommunikoinnin tapahtumista. Horisontaalinen kommunikointi kuitenkin aiheutti kohdeorganisaatiossa kommunikointivaikeuksia, sillä viesti keskustelujen lopputulemista ei saavuttanut muita relevantteja tahoja. Horisontaalinen kommunikointi voidaan nähdä sekä esteenä että edellytyksenä osaajayhteisöjen käytölle. Kahdenkeskinen ongelmanratkaisu oli kohdeorganisaatiossa tavanomaista. Siirtyminen osaajayhteisöjen käyttöön voi tuottaa hankaluuksia, sillä henkilöstö oli tottunut toimimaan vakiintuneella tavalla pitkään. Toisaalta kaikki haastateltavat puolsivat sitä, että palaverien ja yhtenäisemmän kommunikoinnin kautta olisi mahdollista saada kehitettyä yrityksen sisäistä viestintää. Horisontaalisella kommunikoinnilla tulee aina olemaan vahva asema työpaikalla tapahtuvassa kommunikoinnissa. Kenties on nähtävä, että väistämättä tapahtuvien kahdenkeskisten keskustelujen hedelmät on saatettava laajemman yleisön tietoisuuteen viestimällä säännöllisesti ja järjestelmällisesti laajemmalle yleisölle.

Tutkimuksen edetessä minulle tuli sellainen vaikutelma, että moni teoreettisen viitekehyksen esteistä ei lopulta ole varsinaisia esteitä. Sen sijaan ne ovat ongelmia, joihin voidaan saada ratkaisuja osaajayhteisöjen avulla. Esimerkiksi yksilötason esteitä, kuten eri pelkotiloja tiedon jakamisen suhteen, on mahdollista poistaa tarjoamalla yksilöille avoimia tilaisuuksia tuoda julki ajatuksiaan ja mielipiteitään. Osaajayhteisöjen tuen puute (johtajatasen este) lienee johtuvan enemmän siitä, että osaajayhteisöjen tuntemusta ei ole kuin siitä, että niitä tietoisesti vieroksuttaisiin. Vastaavasti kulttuuritason esteitä, kuten luottamuksen puutetta ja yhteisen menneisyyden puuttumista, on mahdollista lievittää saattamalla samanhenkistä henkilöstöä yhteen keskustelemaan arkisista ongelmistaan.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suuren teollisuusyrityksen yhden paikkakunnan tuotanto-organisaatiota. Osaajayhteisöjen teoreettista tutkimusta voi mahdollisesti syventää tutkimalla samaa kohdeorganisaatiota, mutta laajemmalla perspektiivillä. Toteuttamalla jatkotutkimus koko organisaation laajuudessa tai vielä laajemmin ottamalla tarkasteluun ulkoisia sidosryhmiä, on mahdollista saada lisää syvyyttä teoreettiselle viitekehykselle. Toinen mahdollinen suunta osaajayhteisöjen jatkotutkimusta ajatellen on tarkastella syvemmin horisontaalisen kommunikoinnin roolia suhteessa osaajayhteisöihin: Onko horisontaalinen kommunikointi uhka vai mahdollisuus osaajayhteisöille?

Lähteet

Akkerman, S., Petter, S., de Laat, M.: (2008) Organising communities-of-practice: facilitating emergence. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 20 Iss. 6 s. 383-399

Alasuutari, P.: (2001) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino Oy, Tampere

Ardichvili, A., Page, V., Wentling T.: (2003) Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7 No. 1, s. 64-77
Artikkelissa: Loyarte, E. & Rivera, O.: (2007) Communities of practice: a model of their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Iss. 3 s. 67-77

Awazu, Y.: (2004) Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 Iss: 3 pp. 62 - 70

Baker, W.: (1994) *Networking Smart*. McGraw-Hill, Inc.

Barsh, J., Capozzi, M., & Davidson, J: (2008) Leadership and Innovation. *McKinsey Quarterly* No. 1, s. 37-47

Borzillo, S.: (2009) Top management sponsorship to guide communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 13 Iss. 3 s. 60-72

Bouchard, T.J.: (1972) A Comparison of Two Group Brainstorming Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 56, 418-421

Boud, D. & Middleton, H.: (2003) Learning from others at work: communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 15 Iss. 5 s. 194-202

Brown, J.S. & Duguid B.: (2001) Knowledge and organization. a social-practice perspective. *Organization Science*. Vol. 12. No. 2. s. 198-213

Brown, J.S. & Duguid B.: (1991) Organizational Learning and Communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*. Vol. 2 No.

Cook, S.D.N. & Brown, J.S.: (1999) Bridging Epistemologies: The Generative Dace between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organizational Science* 10, no. 4, s. 381-400

Correia, A.M.R., Paulos, A., Mesquita, A.: (2010) Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Process of Knowledge Creation and Transfer. *Electronic Journal of Knowledge Management* 8 (1), 11-20 Teoksesta: Pohjola, I., Puusa, A.: (2011) Osaajayhteisöt asiantuntijoiden tiedonluomisen foorumeina. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress

Dennis, A., Aronson, J., Heninger, W., Walker, E.: (1999) Structuring Time and Task in Electronic Brainstormin. *MIS Quarterly*, 23(1), 95-108

Hamel, G.: (2009) Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, February, 91-98

Hamel, G. & Bryan, L.: (2008) Innovation Management: A Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan , *McKinsley Quarterly* No 1, s. 24-35

Hirsjärvi, S. & Hurme, H.: (2000) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P.: (1997) Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki

Hughes, C.: (2002) Issues in supervisory facilitation. *Studies in Continuing Education*. Vol. 24. No. 1, s. 57-71

Högberg, C. & Edvinsson, L.: (1998) A design for futurizing knowledge networking. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, Iss: 2 pp. 81 - 92

Isaksen, S.: (1992) Facilitating Creative Problem-solving Groups. Teoksesta: Gyskiewicz, Stanley S. (Editor). *Readings in Innovation*. Greensboro, NC, USA: Center for Creative Leadership, 1992. p 16.

<<http://site.ebrary.com/lib/tampere/Doc?id=10185364&ppg=27>>

Jonash, R. & Sommerlatte, T.: (1999) *The Innovation Premium*. Perseus Books, Reading, Massachusetts

King, N. & Anderson, N.R. (1995) *Innovation and Change in Organisations*. Routledge, London.

Kogut, B. & Zander, U.: (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*. Vol. 3 No. 3, s. 383-397

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen T.: (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino Oy, Tampere.

Lesser, E. & Everst, K.: (2001) Using communities of practice to manage intellectual capital. *Ivey Business Journal*, Vol. 65 No. 4, s. 37-42 Artikkelissa: Loyarte, E., Rivera, O.: (2007) Communities of practice: a model of their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Iss. 3 s. 67-77

Lin, C.Y. & Liu, F.: (2012) A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation. *European Journal of Innovation Management* Vol. 15 No. 1, 2012 pp. 55-76 Emerald Group Publishing Limited

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G.: (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage. Teoksessa: Tuomi, J. & Sarajärvi A.: (2003) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Loyarte, E. & Rivera, O.: (2007) Communities of practice: a model of their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Iss. 3 s. 67-77

Magalhaes, R.: (2000) *Organizational Knowledge and Learning*. Sage Publications

McDermott, R.: (2000) Critical success factors in building communities of practice. *Knowledge Management Review*, Vol. 3 No. 2, p. 5.

Meeuwesen, B. & Berends, H.: (2007) Creating Communities of Practices to Manage Technological Knowledge An Evaluation Study at Rolls-Royce. *European Journal of Innovation Management*, Volume 10, Issue 3 “Enabling Contexts for Knowledge Creation in Organizations.” <http://site.ebrary.com/lib/tampere/Doc?id=10196429&ppg=46>

Petruzzelli, A.M., Albino, V., Carbonara, N., Rotolo, D.: (2010) Leveraging learning behavior and network structure to improve knowledge gatekeepers' performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss: 5 s. 635-658

- Pohjola, I. & Puusa, A.: (2011) Osaajayhteisöt asiantuntijoiden tiedonluomisen foorumeina. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress s. 390-407
- Retna, K. & Ng, P.T.: (2011) Communities of practice: dynamics and success factors. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 32 Iss: 1 s. 41-59
- Sackman, S.A.: (1992) Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. Administrative Science Quarterly 37, no. 1. 140-161
- Schein, E.H.: (1992) Three Cultures of Management; Martin, J.: Cultures in Organizations. New York, Oxford University Press
- Schenkel, A. & Teigland, R.: (2008) Improved organizational performance through communities of practice. Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 1 pp. 106-118
- Snyder, W.M.: (1996) Organization Learning and Performance: An Exploration of the Linkages between Organization Learning, Knowledge and Performance. PhD. diss., University of Southern California, s. 37-43.
- Snyder, W.M.: (1999) Organization and World Design: The Gaia's Hypotheses, Social Capital Group, Cambridge, MA. (Artikkelissa: Zboralski, K.: (2009) Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. Journal of Knowledge Management. Vol. 12 Iss. 3, s. 90-101)
- Swan, J., Scarbrough, H., Robertson, M.: (2002) The construction of "communities of practice" in the management of innovation. Management Learning. Vol. 33 No. 4, s. 477-496
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., Hislop, D.: (1999) Knowledge management and innovation: networks and networking. Journal of Knowledge Management, Vol. 3, Iss: 4, s. 262-275
- Tuomi, J. & Sarajärvi A.: (2003) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M.: (2002) Cultivating Communities of Practice. 1st edition. Harvard Business Press

Wenger, E.: (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. Cambridge University Press, Cambridge.

Zboralski, K.: (2009) Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. Journal of Knowledge Management. Vol. 12 Iss. 3, s. 90-101

Elektroniset lähteet

Sampo-Rosenlew: Yritys <<http://www.sampo-rosenlew.fi/fi/yritys/samporosenlew.html>>
2.2.2012

SatakunnanKansa: Sampo-Rosenlew yhteistyöhön amerikkalaisyhtiön kanssa – luopuu pesukoneista <<http://www.satakunnankansa.fi/Talous/1194705498637/artikkeli/sampo-rosenlew+yhdistyi+amerikkalaisyhtion+kanssa+luopuu+pesukoneista.html>> 14.11.2011

Waymarking.com: Keski-Porin kirkko
<http://www.waymarking.com/waymarks/WMBJ4J_Keski_Porin_kirkko_Pori_Finland>
3.2.2012

Liitteet

Haastattelurunko (liite 1)

Taustoja ja yleisiä kysymyksiä

1. Nimesi?
2. Kuinka kauan olet tehnyt työtäsi?
3. Mistä työsi koostuu?
4. Kenen kanssa pääasiassa asioit työpaikalla?
5. Millaisissa säännöllisissä kokouksissa käyt?
6. Keneen otat yhteyttä tärkeiden asioiden kanssa?
 - a. Millaisiin asioihin nämä liittyvät?
 - b. Jääkö asioita ratkaisematta?
 - c. Osaatko itse ratkaista muistista/kokemuksella ongelmia? (hilj. tieto)
 - d. Tiedätkö sellaisia asioita olevan, että vain muutama tai yksi tietää miten se asia menee?
7. Mikä on tyypillinen haaste työssäsi?
 - a. Mitä teet kun kohtaat ongelman / haasteen?
8. Jutteletko työstäsi työkavereiden kanssa?
9. Onko sinulla tiettyä ”ryhmää” jonka kanssa pääasiassa keskustele?
 - a. Millaisia asioita pääasiassa puhutte?
 - b. Osapuute, pörssi-istunto, jne.
 - i. Mikä estää niiden lisäämisen ja syntymisen?
10. Miten uusi puimurimalli on vaikuttanut työhösi?
11. Teetkö tietyn tuoteryhmän tuotteita?
12. Mitä tapahtui toimitusjohtajan vaihtumisen yhteydessä?
 - a. Kulttuuri?
13. Miten näet vuodenaikojen vaikuttavan firman toimintaan? Kevät/syky...

Aloitteen eteneminen

1. Millaisena koet ideoidesi/parannusehdotustesi edistymisen yrityksessä?
 - a. Miten alaistesi ideat etenevät?
2. Mitä teet kun keksit jonkun idean / parannusehdotuksen?
3. Kenelle mieluiten puhuisit ideastasi ensimmäisenä?
4. Kuka päättää idean toteuttamisesta?
 - a. Missä määrin voit allokoida rahaa kehittämistoimintaan?
 - b. Keneltä rahoitusta saadaan?
5. Mitä toiveita sinulla on aloitetoiminnan suhteen? Mikä on hyvä järjestely?

6. Millaisessa ryhmässä haluaisit keskustella aloitteista/kehitysideoista?
7. Kannustetaanko työpaikalla tekemään aloitteita ja kehittämään?
8. Koetko, että voit vaikuttaa työpaikalla?
9. Mitä mieltä olet työturvallisuusasioista?
 - a. Voitaisiinko niistä keskenään sopia enemmän?
 - b. Miten työturvallisuusaloitteet etenevät?

Kulttuuritekijöitä

1. Millaisena pidät yrityksen viestintää?
 - a. Onko viikkopalavereja?
 - b. Oletko selvillä asioista?